

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

**ОЛЬГА КІБІК, ВЯЧЕСЛАВ КОТЛУБАЙ,
КАТЕРИНА БЕЛОУС, ОЛЕСЯ КОРНІЛОВА,
НАТАЛЯ КАЛМИКОВА, ЛЮДМИЛА КУЗНЕЦОВА**

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗМІН**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Одеса
Фенікс
2024

УДК 65.012
К 381

Рекомендовано до друку

Вченою радою Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 8 від 15 травня 2024 р.)

Рецензенти:

О. М. Котлубай – доктор економічних наук, професор, професор кафедри
«Підприємництво та туризм» Одеського національного
морського університету;

О. А. Липинська – доктор економічних наук, с.н.с., професор кафедри
«Адміністративний менеджмент та проблеми ринку»
Одеського національного політехнічного університету.

Кібік О.

К 381 Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін : навч.
посіб. [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, К. Белоус,
О. Корнілова, Н. Калмикова, Л. Кузнецова. – Одеса : Фенікс, 2024. – 216
с. – Режим доступу: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

ISBN 978-617-8430-11-5

Висвітлено основи розроблення та реалізації стратегічних рішень в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Охарактеризовано особливості функціонування та розвитку сучасного бізнесу і бізнес-структур, вибір напрямку розвитку та змін бізнесу, його місію і цілі. Визначено сутність і процес ухвалення стратегічних управлінських рішень в умовах змін різних рівнів і характеру, організаційні та соціально-психологічні засади реалізації стратегічних управлінських рішень і стратегія забезпечення конкурентоспроможності. Наведено аналіз середовища для ухвалення стратегічних рішень і методи ухвалення стратегічних рішень в умовах змін. Посібник розкриває зміст дисциплін «Розробка та реалізація стратегічних рішень» і «Управління змінами».

Призначений для здобувачів вищих навчальних закладів, що здобувають освіту різних рівнів з напрямків 07 «Управління та адміністрування», 05 «Соціальні та поведінкові науки», 08 «Право», 28 «Публічне управління та адміністрування», 29 «Міжнародні відносини», а також для практиків, що працюють у відповідних сферах діяльності, та інших зацікавлених осіб.

УДК 65.012

ISBN 978-617-8430-11-5

© О. Кібік, В. Котлубай, К. Белоус,
О. Корнілова, Н. Калмикова, Л. Кузнецова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність і зміст стратегічного управління.	7
1.2. Ключові гіпотези та основні завдання прийняття стратегічних рішень.	9
1.3. Стратегічні рішення в бізнес-структурі та фактори впливу на їх прийняття.	10
<i>Питання для самоконтролю</i>	12
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ЗМІН	13
2.1. Сучасні умови функціонування бізнесу.	13
2.2. Умови функціонування організації.	15
2.3. Ланцюжок створення споживчої цінності.	18
2.4. Життєвий цикл бізнес-структури.	23
<i>Питання для самоконтролю</i>	27
РОЗДІЛ 3. ВИБІР НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ, ЙОГО МІСІЯ ТА ЦІЛІ	28
3.1. Поняття бізнесу.	28
3.2. Визначення місії та бачення бізнес-структури.	30
3.3. Цілі бізнес-структури.	34
3.4. Побудова граф-дерева цілей.	39
3.5. Завдання бізнес-структури.	40
<i>Питання для самоконтролю</i>	41
РОЗДІЛ 4. СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	43
4.1. Роль стратегічних рішень у діяльності менеджера.	43
4.2. Поняття управлінського рішення.	45
4.3. Ефективність управлінського рішення.	46
4.4. Види управлінських рішень.	47
4.5. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.	49
<i>Питання для самоконтролю</i>	53
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	55
5.1. Організація розробки та виконання стратегічних управлінських рішень.	55
5.2. Соціально-психологічні засади реалізації стратегічного управлінського рішення.	57
5.3. Роль людського фактору в процесі реалізації стратегічних управлінських рішень.	59
5.4. Етичні норми при реалізації стратегічних управлінських рішень.	64
<i>Питання для самоконтролю</i>	64

РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	66
6.1. Сутність і структура зовнішнього середовища бізнес-структури.	66
6.2. Аналіз чинників зовнішнього середовища бізнесу.	69
6.3. Чинники макросередовища.	71
6.4. Мікросередовище бізнесу.	76
6.5. Покупці.	76
6.6. Постачальники і партнери.	79
6.7. Контактні аудиторії.	83
6.8. Конкуренти (аналіз галузі).	84
<i>Питання для самоконтролю</i>	93
РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	94
7.1. Аналіз сфер бізнесу структури за допомогою матриці БКГ «Аналіз темпів зростання і частки ринку».	94
7.2. Матриця GE / McKinsey «Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу».	97
7.3. Аналіз середовища бізнес-структури за допомогою SWOT-аналізу.	99
7.4. Продуктово-ринкові стратегії.	105
7.5. Організація та планування робочого і особистого часу.	108
<i>Питання для самоконтролю</i>	110
РОЗДІЛ 8. КОНКУРЕНЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	112
8.1. Сутність та види стратегій розвитку бізнесу.	112
8.2. Конкурентні переваги і вибір конкурентної стратегії розвитку бізнесу.	114
<i>Питання для самоконтролю</i>	118
РОЗДІЛ 9. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ	119
9.1. Основні підходи до розробки стратегії.	119
9.2. Процес стратегічного планування.	121
9.3. Стратегічні альтернативи розвитку бізнес-агентів.	124
<i>Питання для самоконтролю</i>	126
РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ НА МАКРОРІВНІ	128
10.1. Засади стратегічного управління на макрорівні.	128
10.2. Сутність стратегічного планування на макрорівні.	130
10.3. Система стратегічного управління регіоном.	134
10.4. Процес розробки стратегічного плану розвитку регіону.	136
<i>Питання для самоконтролю</i>	138
РОЗДІЛ 11. СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ЗМІН У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ	139
11.1. Сутність змін у економічних системах	139
11.2. Сутність управління змінами	140
11.3. Характеристика джерел змін	142

<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>144</i>
РОЗДІЛ 12. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	145
12.1. Сутність організаційних змін.	145
12.2. Класифікація організаційних змін.	146
12.3. Моделі управління змінами в організації.	147
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>150</i>
РОЗДІЛ 13. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	151
13.1. Сутність організаційної досконалості	151
13.2. Сутність і етапи життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами	153
13.3. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг	154
13.4. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін організації	156
13.5. Інтеграційні процеси та зміни	157
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>158</i>
РОЗДІЛ 14. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	160
14.1. Зміст та етапи процесу управління змінами	160
14.2. Реалізація проектів організаційних змін	161
14.3. Мотиваційні інструменти ініціації та реалізації змін в організації	162
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>163</i>
РОЗДІЛ 15. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	164
15.1. Традиційні методи управління змінами	164
15.2. Інноваційні методи управління змінами	167
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>168</i>
РОЗДІЛ 16. УПРАВЛІННЯ ОПОРАМИ ЗМІНАМ	170
16.1. Сутність та передумови опору змінам	170
16.2. Форми та підходи до подолання опору змінам	172
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>179</i>
РОЗДІЛ 17. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	180
17.1. Організаційний розвиток як результат управління змінами	180
17.2. Система оцінювання ефективності управління змінами	181
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>184</i>
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	185
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК	206
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	208
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	212

ВСТУП

Сучасний етап економічного розвитку характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискоренням технологічних інновацій, що призводить до посилення конкуренції.

Проблеми виробництва та розподілу ускладнилися, і до них додалося занепокоєння щодо можливості технологічних проривів, структурних змін в економіці та на ринку. Таким чином, на початку XXI ст. на перший план вийшли стратегічні проблеми, які слід вирішувати в умовах постійних змін.

Сучасний етап характеризується розвитком світових та вітчизняних економічних і політичних процесів. Зазначені процеси з одного боку характеризуються прискоренням зміни всіх їхніх складових, з іншого, є на даний момент непередбачуваними та важко прогнозованими, що істотно впливає на процес управління.

Приймаючи стратегічні рішення, слід враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінювати внутрішні ресурси, якими володіє організація. Можливості розвитку організації залежать від того, наскільки внутрішнє середовище буде відповідати стратегічним рішенням та способам їх реалізації в умовах змін.

У навчальному посібнику систематизовано засади розробки та реалізації стратегічних рішень та вибору альтернатив в умовах змін, зокрема визначено роль та особливості стратегічного планування в системі стратегічного управління організацією, надано характеристику процесу формування та реалізації стратегічних рішень в сучасних організаціях, розглянуто складові системи управління змінами.

У посібнику представлено 17 розділів, до кожного з яких сформовано питання для самоперевірки, комплекс тестових завдань, предметний показчик та термінологічний словник.

У посібнику розкрито зміст дисциплін «Розробка та реалізація стратегічних рішень» та «Управління змінами». Навчальний посібник допоможе здобувачам опанувати зазначені дисципліни та може бути корисним всім зацікавленим особам для вивчення особливостей розробки та реалізації стратегічних рішень в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1.1. Сутність і зміст стратегічного управління.
- 1.2. Ключові гіпотези та основні завдання прийняття стратегічних рішень.
- 1.3. Стратегічні рішення в бізнес-структурі та фактори впливу на їх прийняття.

1.1. Сутність і зміст стратегічного управління

Сучасний розвиток України супроводжується переходом економіки на ринкові засади господарювання, які зумовлюють перехід від централізованого планування та управління до ринкових відносин, а також створенням сучасного економічного простору, в якому діють підприємницькі структури. Це вимагає від них вирішення абсолютно нових завдань, зумовлених докорінною трансформацією їх організації та управління, заснованої на комплексному використанні досягнень сучасної управлінської науки і практики. Підприємство, яке має господарську самостійність і несе повну відповідальність за результати господарської діяльності, зобов'язане створити систему управління, що забезпечуватиме стабільну ефективність, високу продуктивність праці та стійкість його позицій на ринку. Без заздалегідь розробленої концепції стратегічного управління жодна система управління не зможе забезпечити стабільне функціонування та подальший розвиток будь-якої організації.

На даний час більшість українських підприємств, фірм і компаній використовують концепцію стратегічного управління, яка базується на концептуальній моделі, що містить вісім елементів:

- ретроспективний аналіз діяльності підприємства;
- діагностика сильних і слабких сторін підприємства;
- прогнозування тенденцій змін;
- цілі діяльності;
- стратегія розвитку;
- система планів, проектів і програм розвитку;
- системи забезпечення виконання планів, проектів і програм;
- стратегічний менеджмент.

**Стратегічне управління –
це, насамперед, передбачення.**

Необхідно відслідковувати динаміку зміни зовнішнього середовища, щоб вчасно розпізнавати проблеми та приймати управлінські рішення, які спрямовані на попередження проблем.

Спостереження за змінами зовнішнього середовища дає можливість їхнього своєчасного виявлення й забезпечення адекватної реакції на них. З іншого боку, висока швидкість змін зовнішнього середовища обумовлює необхідність забезпечення активного пошуку та зміцнення ключових компетенцій організації.

Сучасні менеджери повинні:

1. Вчасно виконувати діагностику ситуації з метою виявлення можливих змін зовнішнього середовища та прийняття на цій основі попереджувальних заходів.
2. Здійснювати дії по зміцненню конкурентних позицій і ключових компетенцій бізнесу.

Стратегічний менеджмент –

це організація різноманітних процесів усередині організації й поза нею, які спрямовані на виявлення й прогнозування потреб ринку для досягнення цілей організації та зміцнення її конкурентних позицій.

Напрямами розвитку стратегічного менеджменту є:

1. Управління стратегічними можливостями організації. Стратегічне управління складається із двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу й планування стратегії та підсистеми реалізації стратегії.
2. Стратегічним управлінням у реальному часі передбачається вирішення раптово виникаючих стратегічних завдань. Воно є актуальним там, де зміни зовнішнього оточення настільки непередбачувані, що вимагають негайної реакції організації без перегляду стратегії. Організація одночасно коректує стратегію й вирішує проблеми, що раптово виникли.

У пошуках конкурентної переваги організації повинні ретельно вивчати можливості, розвиваючи які можна зберігати й поліпшувати свої конкурентні позиції.

Головною ідеєю сучасного стратегічного управління є формування стратегії «від майбутнього через минуле до сьогодення». Таке управління базується на діях, що мають попереджувальний характер та спрямовані на підтримку і зміцнення ключових компетенцій.

Сутність стратегічного менеджменту розкривається через такі питання:

- ✓ У якому стані знаходиться організація в цей час?
- ✓ У якому стані організація хотіла б бути через рік, три, п'ять, десять років?
- ✓ Яким способом можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на перше питання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, у якій перебуває організація, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі. Необхідно сформулювати інформаційну основу, що забезпечує процес прийняття стратегічних рішень, за допомогою відповідних даних для аналізу минулих, сучасних і майбутніх ситуацій.

Друге питання відображає орієнтацію стратегічного менеджменту на майбутнє. Необхідно чітко визначити, до чого прагнути, які цілі ставити.

Третє питання стратегічного менеджменту пов'язане з реалізацією обраної стратегії, у ході якої може відбуватися коректування двох попередніх етапів. Найважливішими складовими даного етапу є наявні ресурси, система управління, організаційна структура й персонал.

Серед об'єктів стратегічного менеджменту виділяють такі групи:

1. Організація як відкрита соціально-економічна система, що є сукупністю структурних підрозділів.

2. Структурний підрозділ як напрямок діяльності організації, самостійний господарський підрозділ, що може виступати повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів.

3. Функціональна зона організації як сфера діяльності, що представлена функціональними структурними підрозділами, що спеціалізуються на виконанні певних функцій.

Предметом стратегічного управління є:

1. Проблеми, що пов'язані з генеральними цілями організації.
2. Проблеми й рішення, що пов'язані з будь-яким елементом організації.
3. Проблеми, що пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами.
4. Дії, що спрямовані на зміцнення й розвиток ключових компетенцій бізнесу.

Стратегічний менеджмент пов'язаний з реалізацією таких функцій:

1. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації (за допомогою PEST і SWOT аналізів та управлінського аналізу).
2. Визначення виду діяльності.
3. Визначення місії організації і її цілей.
4. Розподіл загальної мети на підцілі (за допомогою дерева цілей).
5. Визначення засобів досягнення цих цілей.
6. Вибір оптимальної стратегії (з ряду альтернативних стратегій).
7. Реалізація стратегії, що спрямована на досягнення цілей, зміцнення ключових компетенцій.
8. Оцінка й контроль виконання стратегії.

1.2. Ключові гіпотези та основні завдання прийняття стратегічних рішень

Ключовими гіпотезами є гіпотези випадковості, залежності від зовнішнього середовища, відповідності, стратегії, множинності елементів і рівноваги.

Гіпотеза випадковості відображає ситуацію, коли стратегічне управління здійснюється випадково в ринкових умовах, оскільки ринкові зміни є випадковими і важко передбачуваними. Тому багато рішень у стратегічному управлінні приймаються несистематично, їх прийняття

пов'язане з випадковими змінами в поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища підтверджує гіпотезу випадковості. Згідно з цією гіпотезою зміст і структура стратегічного управління багато в чому залежить від зовнішнього середовища. Тому формат стратегічного управління підприємством, формалізований для реальних умов, повинен повністю відповідати зовнішньому середовищу. Цей момент повністю підпорядковується гіпотезі відповідності, а це означає, що прийняті рішення повинні відповідати ситуації.

Стратегічна гіпотеза стверджує, що план дій для досягнення мети має бути раціональним з точки зору споживання ресурсів, а також повинен враховувати чинники часу та зміни ринку.

Багатоелементна гіпотеза стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які відповідають за реалізацію різних аспектів корпоративної стратегії.

Гіпотеза балансу вказує на те, що планова система управління будь-якою організацією повинна бути збалансованою, тобто зовнішнє і внутрішнє середовище, плановані до використання ресурси, керуюча та керована підсистеми організації тощо мають бути збалансованими.

Якщо говорити про стратегічний менеджмент, то він спрямований на виконання наступних завдань:

- 1) визначення стратегічного напрямку виду комерційної діяльності та його розвиток, тобто визначення мети розвитку та довгострокової перспективи організації;
- 2) трансформація загальних цілей у конкретні напрямки роботи (це створює можливість для бізнесу та компаній відкривати нові ринки);
- 3) належне виконання обраного плану з метою досягнення ринкових результатів;
- 4) ефективна реалізація обраної стратегії;
- 5) оцінка виконаної роботи, аналіз ринкової ситуації, корекція довгострокових основних напрямів діяльності, цілей, стратегії або її реалізації відповідно до набутого досвіду.

Звичайно, це далеко не повний перелік завдань, які має вирішувати стратегічний менеджмент. Цей список доповнюється відповідно до ринку та організаційної ситуації.

1.3. Стратегічні рішення в бізнес-структурі та фактори впливу на їх прийняття

Специфіка процесів стратегічного управління проявляється в умовах прийняття наступних рішень.

1. Управлінські рішення, які приймаються менеджерами, дуже важливі в житті організації, тому на менеджерах лежить велика відповідальність за подальшу долю організації.

2. Управлінські рішення приймаються на основі гіпотез щодо майбутніх можливостей організації, які можуть відбутися при відповідних (гіпотетичних) змінах зовнішнього середовища.

3. Управлінські рішення особливо ускладнені при аналізі та виборі альтернативних стратегій діяльності організації, що є наслідком невизначеності умов і можливостей прийняття рішень.

4. Управлінські рішення стратегічного характеру пов'язані з підвищеним ризиком, тому їх перевірка та реалізація потребують великих витрат часу, праці та коштів.

Наступні фактори можуть спонукати керівництво до застосування стратегічного менеджменту в організації.

1. Значне зниження ефективності діяльності підприємства може змусити керівників переглянути правильність прийнятої стратегії.

2. Несподівані кроки основних конкурентів можуть спонукати топ-менеджерів до стратегічних кроків.

3. Конфліктні ситуації за участю керівників, співробітників або клієнтів можуть змусити терміново змінити сприйняття ситуації в організації.

4. Новий член команди вищого керівництва може стати каталізатором стратегічних перетворень.

5. Необхідність залучення капіталу може вимагати підготовки бізнес-плану, який демонструє інвесторам, що компанія має ефективну стратегію на майбутнє.

Головним чинником все більш активного використання методів стратегічного управління сьогодні є те, що вони сприяють підвищенню довгострокової ефективності діяльності компанії. Стратегічне управління передбачає «реалістичну» модель майбутніх результатів і дозволяє адаптувати стратегії для досягнення цілей організації.

Не слід думати, що стратегічне управління може бути застосоване до будь-якої організації, у будь-який час, за будь-яких обставин. Керівництво має знати, що до використання стратегічного управління застосовуються такі обмеження:

- стратегічне управління не дає точних і детальних прогнозів на майбутнє, а лише формулює якісні побажання щодо того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію вона має займати на ринку та в діловому житті;

- стратегічне управління не можна зводити до реалізації рутинних процедур і схем. За умови такого управління не існує єдиної процедури керівника (лідера), яка б передбачала, що і як робити в тій чи іншій ситуації при вирішенні проблем. Хоча, звісно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми для аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Проте вони вважають, що в цілому формування стратегії є симбіозом інтуїції та професіоналізму вищого керівництва та зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;

- стратегічне управління вимагає значних витрат часу, грошей і праці на розробку прогнозу діяльності організації та його реалізацію та включає створення відповідних служб для моніторингу середовища та «включення» організації в середовище;

- крім високого ступеня нестабільності зовнішнього середовища, помилки у стратегічних рішеннях можуть бути спричинені відсутністю вичерпної інформації про ринкові тенденції, наміри конкурентів, появу технологічних інновацій тощо. Однак ціна таких помилок надзвичайно велика. Наслідки неправильного прогнозу особливо трагічні для організацій, які впроваджують альтернативний режим роботи або реалізують принципово незмінну стратегію.

Найважливішим елементом стратегічного управління є не розробка стратегічного плану, а його реалізація, під якою в першу чергу розуміється створення:

- 1) організаційної культури (яка уможливорює реалізацію стратегії);
- 2) ефективної системи мотивації та організації праці;
- 3) певної гнучкості в організації та ін.

Таким чином, організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо є навіть дуже хороша підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для реалізації стратегії.

Виживання в довгостроковій перспективі автоматично означає, що бізнес успішно справляється зі своїми завданнями і задовольняє тих, хто перебуває у сфері бізнес-взаємодії, від цього в першу чергу страждають клієнти, співробітники і власники бізнесу. Іншими словами, це означає, що організація повинна виробляти продукт, який буде постійно знаходити покупців: по-перше, продукт повинен бути настільки цікавий покупцеві, щоб він був готовий за нього заплатити, по-друге, він повинен бути цікавішим покупцеві. Всього цього можливо досягти тільки при своєчасному прийнятті ефективних стратегічних рішень.



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність стратегічного управління?
2. Які вісім елементів містить концептуальна модель стратегічного управління?
3. Що є предметом стратегічного управління?
4. У чому полягає гіпотеза випадковості?
5. У чому полягає гіпотеза залежності?
6. У чому полягає стратегічна гіпотеза?
7. В умовах прийняття яких рішень проявляється специфіка стратегічного управління?

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ЗМІН

- 2.1. Сучасні умови функціонування бізнесу.
- 2.2. Умови функціонування організації.
- 2.3. Ланцюжок створення споживчої цінності.
- 2.4. Життєвий цикл бізнес-структури.

2.1. Сучасні умови функціонування бізнесу

Термін «business» походить від староанглійського «bisig» – активний, зайнятий роботою, діловий. **Сучасний бізнес** – це система знань, умінь і навичок поведінки людей, що здійснюють комерційну діяльність у суспільстві. Бізнес є джерелом створення практично всіх економічних благ суспільства – від житла, одягу, продуктів харчування до інтелектуального дозвілля. Слово «бізнес» є відомим і зрозумілим людям у всіх куточках земної кулі.

В умовах середовища сучасної економіки, яке швидко змінюється, відбувається перехід від індустріального підприємства до інтелектуального. Спостерігається вибуховий розвиток віртуального навчання. У компаніях реалізується концепція організації, що постійно вдосконалюється завдяки одержанню нових знань. Знання, що формуються в процесі безперервного навчання (це одне із найважливіших джерел успіху на ринку), дають змогу інтегрувати їх у нові продукти або послуги швидше, ніж конкуренти. Саме інтелектуальні ресурси (знання, уміння, бренди, бізнес-моделі тощо) значною мірою зумовлюють успіх бізнес-структури в порівняно з матеріальними ресурсами. Сучасна структура ресурсів бізнес-структур, що зумовлює ринковий успіх, є такою: 90 % невидимих і 10 % видимих ресурсів.

Серед **сучасних особливостей функціонування бізнесу** слід відзначити такі:

1. Перехід від індустріального до інтелектуального бізнесу. Акцент робиться на нематеріальних, невидимих ресурсах порівняно з матеріальними.
2. Функціонування малих бізнес-структур порівняно з великомасштабним виробництвом у минулих економічних умовах.
3. Головною цінністю є людські ресурси порівняно з фінансовими ресурсами, які були визначальними в минулому.
4. Основний наголос роблять на командній роботі, а не на індивідуальну.
5. Використання адаптованої під потреби ринку робочої сили, а не стандартизованої.
6. Переважає позиція відкритої інформаційної системи бізнес-структури.
7. Акцент робиться на зміні, а не на стабільність.

8. Співробітники – це інвестиції, а не витрати.

9. Штаб-квартира є лідером і радником, а не просто контролером і т. ін.

Бізнес – це складний процес. Щоб бізнес був успішним, необхідно витратити багато часу і сил. Успішність бізнесу залежить не тільки від ринкових та внутрішніх чинників. До останніх відносяться і професіоналізм керівництва, якість економічного або юридичного супроводів.

Особливо на першому етапі життєдіяльності бізнес-структури важливо правильно організувати документообіг, що передбачає залучення послуг кваліфікованих юристів. Особливо їх послуги є важливими в процесі організації взаємозв'язку між бізнес-структурою та елементами зовнішнього середовища, основними з яких є клієнти, державні органи, партнери.

Юридичний бізнес має свої особливості, які постійно змінюються. Так, наприклад, останнім часом для юридичного бізнесу є характерними такі тенденції:

1. Істотно змінилися структура і зміст замовлень клієнтів юридичних фірм. З урахуванням загальної стагнації ділової активності, з одного боку, і зростанням напруженості між діловими партнерами у зв'язку з масовим невиконанням фінансових зобов'язань, з іншого, зростає кількість доручень, що стосуються врегулювання, реструктуризації і стягнення боргів. Клієнти все частіше доручають своїм «зовнішнім» юристам ініціювати процедури банкрутства компаній-боржників.

2. Абсолютно всі корпоративні клієнти, дотримуючись прийнятої в умовах кризи політики мінімізації операційних витрат, рекомендують своїм «зовнішнім» юристам зменшувати бюджети послуг, що надаються.

3. Істотно підвищився рівень конкуренції на ринку юридичних послуг.

5. Значно посилюються вимоги корпоративних клієнтів до якості юридичних послуг, що надаються, професійного рівня юристів, які працюють за їхніми проектами, їх здатності негайно реагувати на запити, виконувати одночасно і в стислі терміни кілька завдань, інфраструктурного забезпечення роботи юристів.

5. Юридичні фірми мають розв'язувати два завдання одночасно: зберегти створені практики та зайняти більш вагоме місце на вітчизняному ринку юридичних послуг, використовуючи свої конкурентні переваги перед міжнародними юридичними фірмами.

6. Криза може стати каталізатором процесу злиття невеликих і середніх юридичних фірм.

Прикладами найбільших юридичних компаній світу є такі.

Компанія «Baker & McKenzie» заснована більше 60-ти років тому, її штат налічує понад 4000 юристів, компанія працює у 42 країнах. Серед її клієнтів – одні з найпрестижніших компаній світу. Надаючи послуги клієнтами, фірма зберігає свої цінності у сферах забезпечення послідовності та посилення відповідальності. Три роки поспіль вона очолює список провідних юридичних фірм світу «Sharplegal Global Elite Brand Index», що складається Acritas.

Фірма «Skadden» – міжнародна компанія, яка веде свою історію з 1948 р. Її штаб-квартира знаходиться у США. Forbes визнав «Skadden» найвпливовішою юридичною фірмою на Уолл-стріт. З 2001 р. журнал називає її найкращою в країні. AmericanLawyer.com ставить «Skadden» на друге у світі місце за обігом. У 2010 р. National Law Journal помістив «Skadden Arps» на шосту сходинку списку 250 найбільших юридичних фірм Америки.

Компанію «DLA Piper» визнають однією з 10 найважливіших юридичних фірм на планеті. Її головний офіс розташований у Великій Британії. Компанія працює в більш ніж 30 країнах світу, в її штаті – 4200 юристів. За доходами їй немає рівних у світі. У 2012 р. фірма посіла п'яте місце в Sharp Legal Global Elite Brand Index.

Історія фірми «Linklaters» налічує 175 років. Серед найбільших юридичних фірм світу вона є однією з провідних. Компанія присутня в 20 країнах, штаб-квартира розташована у Великій Британії. Сьогодні «Linklaters» надає юридичні послуги у сферах корпоративного, банківського та податкового права, нерухомості, криза-менеджменту, управління інвестиціями та охорони здоров'я. Фірма виграла безліч премій, у тому числі в категоріях «Колектив року (корпоративне право)», «Європейський юридичний консультант року в області прямих інвестицій» та «Інновації у сферах альтернативних методів вирішення спорів і цивільного права».

Компанію «Freshfields Bruckhaus Deringer» створили в 1743 р., коли одного з її адвокати прийняли в престижний Банк Англії. Головний офіс «Freshfields Bruckhaus Deringer» знаходиться в Лондоні. Ця транснаціональна корпорація має 27 офісів у 17 юрисдикціях – європейських, азіатських і близькосхідних, у США. За роки свого існування компанія «Freshfields» здобула безліч нагород і регалій, що допомогло їй потрапити в список 10 найбільших юридичних фірм світу за версією SPEAR'S. «Freshfields» – лауреат таких премій, як «Who's Who Legal Awards» («Юридична фірма року у глобальному масштабі», 2013 р.), «Chambers Europe Awards for Excellence» («Юридична фірма року у Великій Британії», 2009 р.) і премія Financial Times («Найбільш інноваційна юридична фірма», 2009 р.). Крім того, компанія входить у число світових лідерів за розміром доходу. У 2012/2013 фінансовому році він склав 2,092 млрд доларів.

2.2. Умови функціонування організації

Сутність **бізнесу** полягає в поєднанні матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів з метою виробництва товарів, що призначені для продажу іншим економічним агентам: підприємствам, організаціям, громадянам.

Організація або **організаційна одиниця** ґрунтується на довгостроковому поєднанні ресурсів. Функціонування організації передбачає врахування певних, відносно стійких правил і норм.

**Організація –
це система, яка складається з безлічі елементів, що забезпечують
перетворення ресурсів для досягнення результатів (виробництво
продукції, виконання робіт, надання послуг).**

Бізнес-структура – це організація, що створюється з метою одержання прибутку та функціонує в умовах ринку (рис. 2.1).

Проект передбачає поєднання ресурсів на певний період, тобто має відносно короткочасний характер.

Підприємство (фірма) є найбільш стійкою формою бізнесу. Одні економісти вважають, що основне призначення підприємства – бути джерелом доходу для власників (акціонерів), інші – вважають, що суть підприємства у виробництві продукції, задоволенні матеріальних потреб суспільства, треті – що мета підприємства полягає у забезпеченні зайнятості населення.

Підприємство – це установа, яка виконує специфічні функції з виробництва і реалізації продукції та послуг.

Фірма – це організація, яка володіє підприємствами і здійснює на них господарську діяльність. Сучасні фірми є багатoproфільними підприємствами.

Основними складовими будь-якої організації є:

- люди, що входять до її складу;
- завдання, для вирішення яких створена організація;
- керівництво, що формує, мобілізує потенціал організації і спрямовує її на вирішення поставлених завдань.

Будь-яка організація функціонує у зовнішньому середовищі. Із зовнішнього середовища вона бере ресурси, необхідні для її функціонування. У зовнішнє середовище вона віддає створені продукцію, послуги – результати своєї діяльності.

Таким чином, **функціонування організації передбачає реалізацію трьох взаємозалежних процесів:**

1. Одержання ресурсів із зовнішнього середовища.
2. Виготовлення з цих ресурсів за допомогою внутрішніх компонентів продукції і послуг для зовнішнього середовища, що обумовлює доцільність існування організації.
3. Передача продукції та послуг у зовнішнє середовище.

Підтримка балансу між цими трьома процесами та мобілізація внутрішнього потенціалу організації для їхньої реалізації здійснюються за допомогою **менеджменту**.

Аналіз ринку з метою виявлення потреб споживачів і наступного ефективного просування товарів на ринок здійснюється **маркетингом**.

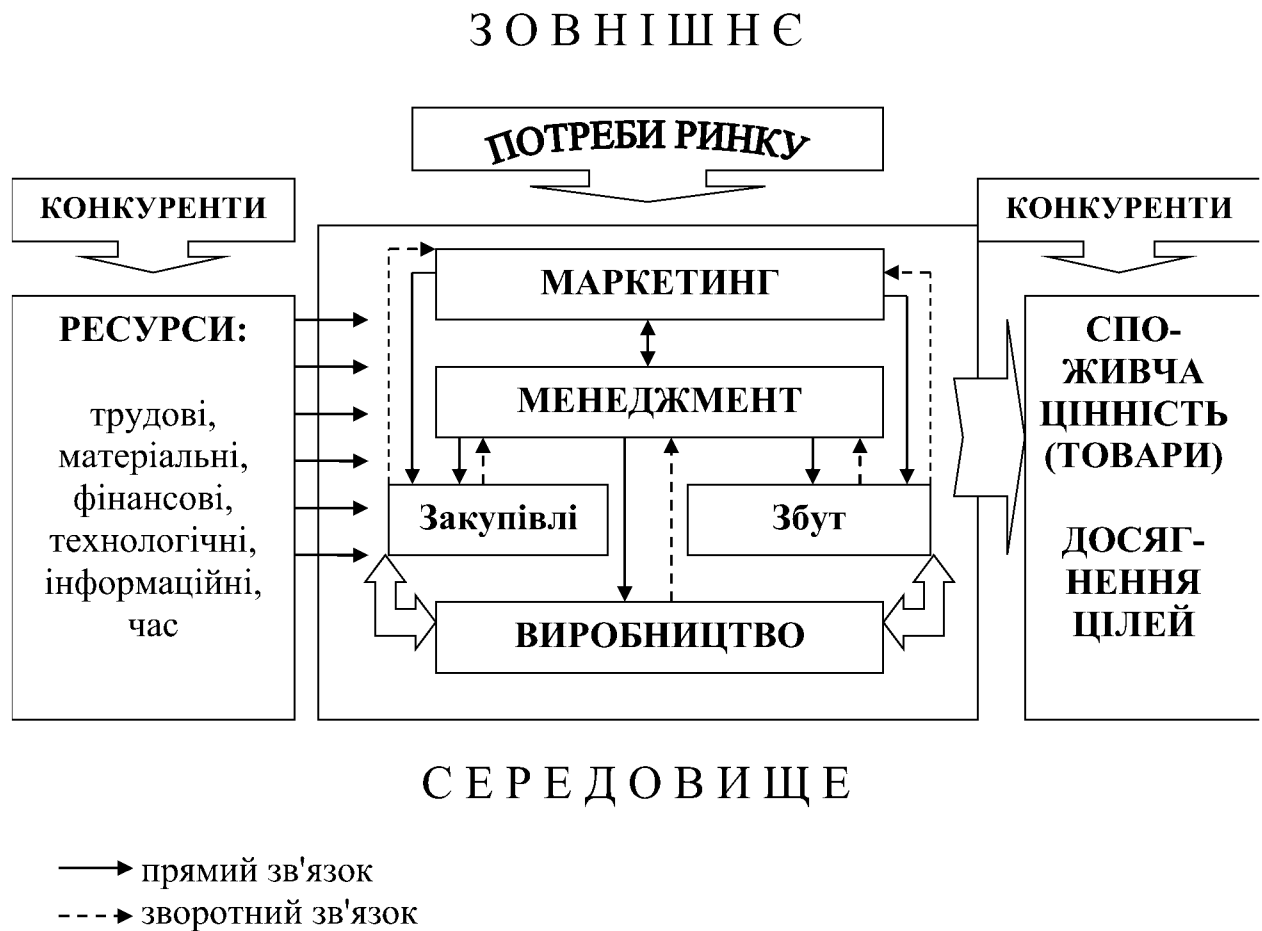


Рис. 2.1. Сутність бізнес-структури

Для функціонування будь-якої організації потрібні такі ресурси:

- **люди**, або трудові ресурси (склад персоналу);
- **матеріали**, або матеріальні ресурси (вихідні матеріали, що необхідні для перетворення на готову продукцію);
- **капітал**, або фінансові ресурси (наявність власних або позикових засобів, їх співвідношення);
- **технології**, або технологічні ресурси (динамічні технологічні методи перетворення, конкурентні ідеї з розробки нових або вдосконалення діючих технологій, відповідна техніка та інвентар тощо);
- **інформація**, або інформаційні ресурси. В умовах ринкової економіки інформація є одним із домінуючих ресурсів;
- **час**, або часовий ресурс. Швидко змінюване середовище бізнесу перетворює часовий ресурс на найбільш цінний.

Організація існує завдяки тому, що виробляє якісні товари, на які є попит на ринку. Попит на ринку забезпечують покупці, які за допомогою цих товарів задовольняють свої потреби. Кожний товар – це можливе вирішення проблеми споживача, має певну **споживчу цінність**.

Для виживання організація має донести до споживача конкретну пропозицію цінності, що спрямована на певну нішу ринку.

Пропозиція цінності
містить у собі опис проблеми споживача, рішення, що дає змогу
розв'язати цю проблему, і цінність цього рішення з погляду
споживача.

Головне завдання бізнесу – створення нової споживчої цінності. Замість того щоб просто реагувати на кожний запит покупця, необхідно зрозуміти, як створити нові варіанти повного вирішення його проблем.

Щоб глибше зрозуміти сутність споживчої цінності, організація повинна уявляти себе постачальником «вирішень проблем споживача», а не виробником товарів і послуг. Необхідно усвідомити різницю між тим, що покупець купує, і тим, що виробляє організація. Потрібно дивитися ширше на основні проблеми покупця, які не охоплені товарами, що виробляються організацією. Треба спостерігати за тим, що споживач робить за допомогою створених товарів і допомагати підвищувати ефективність їхнього використання.

Сучасні покупці не хочуть більше бути безликими, вони продовжують підвищувати рівень своїх вимог. Їм не вистачає співвідношення «оптимальна ціна – оптимальна якість». Вони хочуть збалансованого і продуманого до дрібниць комплексу продуктів і послуг, які максимально задовольняють потреби споживачів за допомогою унікального рішення. Покупці перестали бути передбачуваними. Сьогодні покупець хоче одне, завтра – зовсім інше, післязавтра – те, що хотів учора, але в інших обсягах, і далі – за іншою ціною або ще чогось більш нового.

2.3. Ланцюжок створення споживчої цінності

Весь процес створення цінності можна поділити на чотири етапи (рис. 2.2):

1. Розробка продукту. Ідея створення і розробка дизайну продукту, розробка технології виробництва. Доцільним є залучення до спільної розробки продукту всіх учасників, які можуть бути зацікавлені в його виробництві, тобто постачальників, персоналу бізнес-структури та споживачів. Основною характеристикою етапу є час розробки продукту. Той, хто першим випускає продукцію на ринок, більше за всіх виграє.

2. Взаємодія з постачальниками. На цьому етапі визначають склад, якість, кількість необхідних ресурсів, здійснюють вибір постачальників, укладають контракти або продовжують термін їх дії, керуючись взаємною вигодою, узгоджують час, місце і обсяг поставок. Характеристиками етапу є якість ресурсів, що постачаються, і своєчасність поставок.

Ланцюжок створення цінності – це процес одержання початкових ресурсів, перетворення їх за допомогою різних процесів, тобто додавання до них певної значущої для споживача цінності, продаж готового товару споживачеві.

3. Виробництво – це дії, спрямовані на створення споживчої цінності шляхом перетворення вихідних ресурсів на готовий продукт. Доцільними є співробітництво з елементами інших ланцюжків (тобто іншими бізнес-структурами, які мають свій ланцюжок створення споживчої цінності для виробництва своїх товарів та задіяні у виробництві продукту бізнес-структури) і раціоналізація взаємодії з постачальниками, що дає змогу бізнес-структурі швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Використання сучасних інформаційних технологій робить інформацію про взаємодію всіх учасників процесу виробництва прозорою з метою своєчасної доставки комплектуючих, скорочення часу виробничих циклів і підвищення рівня продуктивності.

4. Організація продажу товару. *Передбачає вихідну логістику* (час і дії, що пов'язані з постачанням готової продукції покупцеві, строки виконання замовлень, необхідність складування тощо), **маркетинг і продажі** (дії, що пов'язані із залученням покупців, рекламою, ціною тощо), **послуги**, які підвищують цінність продукту (сервісні послуги, технічна підтримка, ремонт тощо). Доцільними є формування програм зв'язку з покупцем (для більш ефективного співробітництва та виявлення нових потреб), з'єднання ланцюжків поставок і попиту шляхом передачі інформації від покупця до розробників продукту, оперативний доступ до ринкових прогнозів і обсягів продажу всіх учасників ланцюжка. Оцінюється цей етап часткою ринку.

Намагаючись задовольнити постійно зростаючі потреби споживачів, організація має діяти якнайшвидше. Саме швидкість прийняття рішень в сучасних умовах є одним із визначальних чинників конкуренції на ринку. Всі події відбуваються дуже швидко, а з часом будуть відбуватися ще швидше. Тому девіз нової економіки: «Роби все з найменшими витратами і якнайшвидше».

Бізнес-модель організації –

метод стійкого ведення бізнесу, що містить у собі опис того, як структура заробляє і планує заробляти гроші шляхом чіткого визначення її місця в ланцюжку створення споживчої цінності (тобто місця у виробництві кінцевого продукту споживання).

Визначає різноманітні компоненти ведення бізнесу: підприємництво, стратегії, маркетинг, фінанси, операції тощо

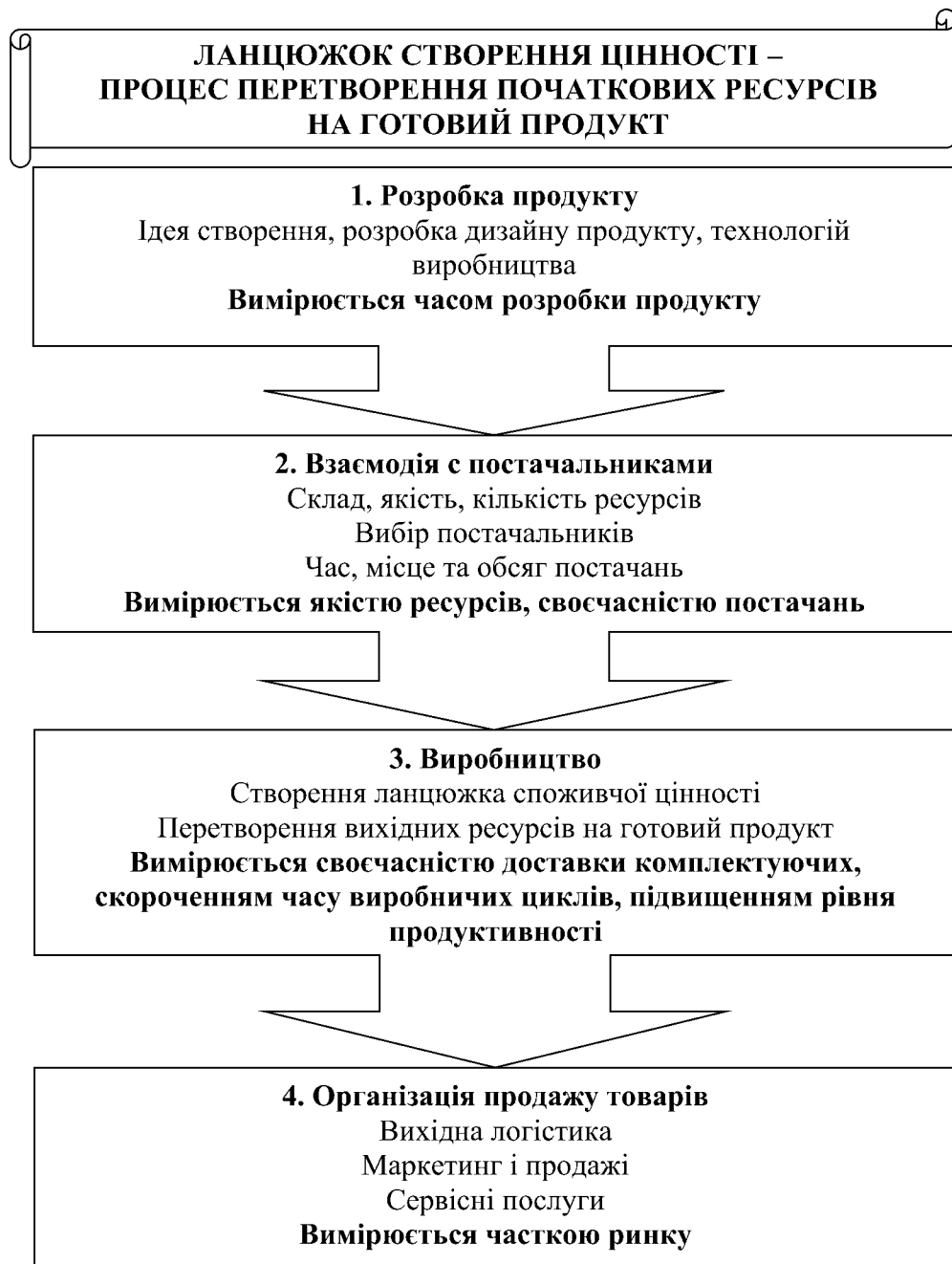


Рис. 2.2. Процес створення бізнес-структурою ланцюжка споживчої цінності

Старі принципи функціонування в новій економіці вже не працюють. Старі бізнес-моделі вичерпали себе. Вони не можуть конкурувати в нових складних умовах, що швидко змінюються. Неправильна бізнес-модель може стати для структури знаряддям занепаду. Однак і наявність обґрунтованої та відмінної бізнес-моделі не гарантує виживання і процвітання сьогодні і в майбутньому.

Основними характеристиками сучасних успішних бізнес-структур є такі:

1. Орієнтація на **радикально нові ідеї** у процесі розробки та виробництва товарів, просування їх на ринок, управління персоналом та ін. Один із найвідоміших бізнесменів Том Пітерс сказав: «Виходьте за рамки! Спаліть рамки! Придумайте все заново!».

2. Прагнення **завойовувати ринки, що зароджуються**, а не обслуговувати тільки відомий і завойований. Перед бізнес-структурою завжди стоїть дилема: закріпити успіх чи рухатися далі?

3. Основним стає завдання **вийти на ринок першим**. Сьогодні вийти на ринок першим набагато важливіше, ніж бути кращим. Багато які бізнес-структури змушені представляти на ринку недоопрацьовані товари та неналагоджений сервіс. Товар, доведений до ідеального стану, водночас може бути морально застарілим.

4. **Адаптація до попиту споживачів**, а не виконання плану.

5. **Процес прийняття рішень є більш швидким** порівняно з повільним і формальним характером процесу прийняття рішень, що був прийнятий раніше. Рішення приймають протягом кількох хвилин, годин, днів, а не тижнів і місяців. Рішення приймають безпосередньо «віч-на-віч», а не «листом на лист». Велика кількість паперів, погоджень, резолюцій значно сповільнює процес прийняття рішень.

Кожен керуючий партнер або директор з маркетингу хотів би знати магічну формулу успіху. Існують інструменти, які дозволять бізнес-структурі. Найбільшу увагу привертають роботи Джон Каннингхам запропонував 10 основних інструментів розвитку юридичних фірм.

1. Виберіть керуючого партнера, який би управляв. Занадто багато фірм досі передають «естафетну паличку» управління, як ніби це не бізнес, а гра в «гарячу картоплю». Проблема полягає в тому, що співробітник фірми, якого ставлять «за головного» в питаннях управління і розвитку компанії, має катастрофічно мало часу для своїх власних клієнтів і, в кінцевому рахунку, повністю втрачає всю свою юридичну практику. Такий співробітник поступово втрачає повагу керуючих партнерів, які вважають, що справжній професіонал повинен встигати поєднувати постійну практику і управління.

2. Будьте «кращим робочим місцем на землі». Компанії, які мають кращу корпоративну культуру і націлені на кар'єрне зростання своїх співробітників, мають стабільні фінансові показники. Цей висновок групи вчених «McKinsey&Co» є вірним для юридичного та інших видів бізнесу.

3. Систематизація роботи з клієнтами. Найбільш успішні фірми взяли на озброєння концепцію, що їх клієнт повинен отримувати найкращий сервіс. Більшість фірм-лідерів створили свою власну унікальну місію. Головна теза таких місій – орієнтація на клієнта.

4. «Живіть» разом з клієнтами. Багато провідних компаній, що хочуть «розуміти» своїх клієнтів, дійсно шукають шляхи, щоб буквально «жити з ними». Спеціаліст по роботі з клієнтами Крамер Левін часто відправляє юристів пожити в «типових квартирах» своїх клієнтів.

«McGuireWoods» включає в планерку своєї команди виступи клієнтів компанії.

5. Підкреслюйте, що клієнт належить всій фірмі, а не окремим її співробітникам. Все більше провідних юридичних фірм вважають, що клієнт належить всієї компанії, а не окремим її співробітникам. Командна робота забезпечує надання послуг високої якості і максимальне задоволення потреб клієнта. Робота в команді допомагає зрозуміти, що ще потрібно зробити для внутрішнього розвитку. Юридичні компанії, які працюють над поліпшенням свого сервісу, розуміють, що клієнт – це цінний актив, який потрібно захищати.

6. Використовуйте технології, щоб поліпшити свій маркетинг і відносини з клієнтами. У наш час складно хоч якось перевершувати конкурентів, не маючи в своєму арсеналі такої «тактичної зброї» як високі технології. Провідні юридичні компанії використовують численні сучасні технології, щоб виділитися серед конкурентів.

7. «Вирощуйте» прозорість і довіру. Юридичні фірми, які швидко розвиваються, усвідомлюють: щоб робота в компанії була злагодженою, необхідно відкрито ділитися інформацією з усіма працівниками, які забезпечують цей швидкий ріст.

8. Піклуйтеся про ваших колишніх співробітників, як про дійсних членів фірми. Деякі компанії досі вважають, що потрібно уникати колишніх працівників. Вони вірять у те, що по-справжньому талановиті юристи ніколи не покинуть стіни їх офісів. Однак основна більшість фірм у галузі юриспруденції обрали абсолютно новий курс стосовно колишніх працівників. Вони розуміють, що колишні колеги – це джерело нових партнерів та інших контактів у великих корпораціях.

9. Знайте і просувайте свій основний фокус. Діяльність фірм за принципом «все включено» або «ми робимо все, що можемо» в цей час не є можливою. «Ти не можеш чесно стверджувати, що ти найкращий у всьому», – пояснює Циммерман, зазначаючи, що фокус його юридичної компанії лежить у таких сферах: фінансові суперечки та юридичний супровід корпоративної діяльності. Компанія «Reed Smith» (одна з найбільш швидко зростаючих фірм у світі) активно розвивається тому, що нарощувала досвід в обслуговуванні певних галузей: виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, охорона здоров'я, технології та фінанси.

10. Будьте залучені в благодійність і справи місцевого співтовариства. Лідери компаній, що швидко розвиваються, пропагують принцип «роби добро, щоб розвиватися». Майже всі юридичні фірми цікавляться громадським життям їхнього регіону. Переважна більшість керуючих партнерів юридичних компаній говорять про те, що не уявляють собі фірму, яку б абсолютно не цікавили справи міста і його жителів.

Втілення в життя представлених десяти інструментів успіху – це досить тривалий процес. Користь від їх застосування з'являється з часом. Однак,

фірми, що використали зазначені інструменти у своїй діяльності, отримують вражаючі результати.

2.4. Життєвий цикл бізнес-структури

Протягом періоду функціонування бізнес-структури складається з певних етапів, які називаються фазами життєвого циклу бізнес-структури. Залежно від етапу життєвого циклу структура ставить перед собою певні завдання розвитку і стикається з певними труднощами. Бізнес-структури живуть від декількох днів до кількох десятків і навіть сотень років. Однак більшість бізнес-структур має коротку тривалість життя. Світова практика свідчить, що в ринковій економіці із 100 створених фірм до п'ятирічного віку доживають не більш як 20, при цьому половина їх припиняють існування протягом першого року.

Відповідно до результатів досліджень американських учених, перша фаза життєвого циклу організації – **зростання** – триває 1,5 – 7 років (середнє значення – 3 роки), остання фаза – **старіння** – 2 – 10 років (середнє значення 3 – 5 років). Аналіз випадків банкрутств свідчить, що з півмільйона організованих протягом року структур тільки половині вдалося вижити протягом 1,5 року, одна з п'яти фірм змогла прожити 10 років. За наведеними даними можна оцінити тривалість життєвого циклу бізнес-структур: середнє значення – 6 років з розкидом від 3 до 22 років.

Фазами життєвого циклу бізнес-структури є зростання, зрілість і старіння.

Фаза зростання охоплює такі етапи: зародження, становлення і розвиток (рис. 2.3).

Зародження охоплює період від виникнення ідеї створення бізнес-структури до її офіційної реєстрації. При цьому структура не обов'язково має бути зовсім новою. Вона може «відбрунькуватися» від материнської організації. У вільній або не дуже зайнятій ніші один підприємець або група ініціаторів знаходять місце застосування своїх сил, ідей, надій. Якщо надії виправдовуються, створена бізнес-структура переходить на наступний етап.

Становлення – період, коли бізнес-структура розглядається як **самостійний суб'єкт ринку**, що сформувався. На цьому етапі свого життєвого циклу бізнес-структура **прагне закріпитися в обраній бізнес-ніші**. Зростають зобов'язання перед клієнтами і партнерами, кожне рішення є першим і приймається здебільшого на основі інтуїції, дії коригуються методом проб і помилок. Усі працюють ретельно і з підвищеною самовіддачею. Це дуже відповідальний період, коли вирішується життєво важливе для бізнес-структури питання – зможе вона перебороти всі перешкоди та закріпитися на ринку чи буде змушена все починати спочатку, але вже в іншій ніші.

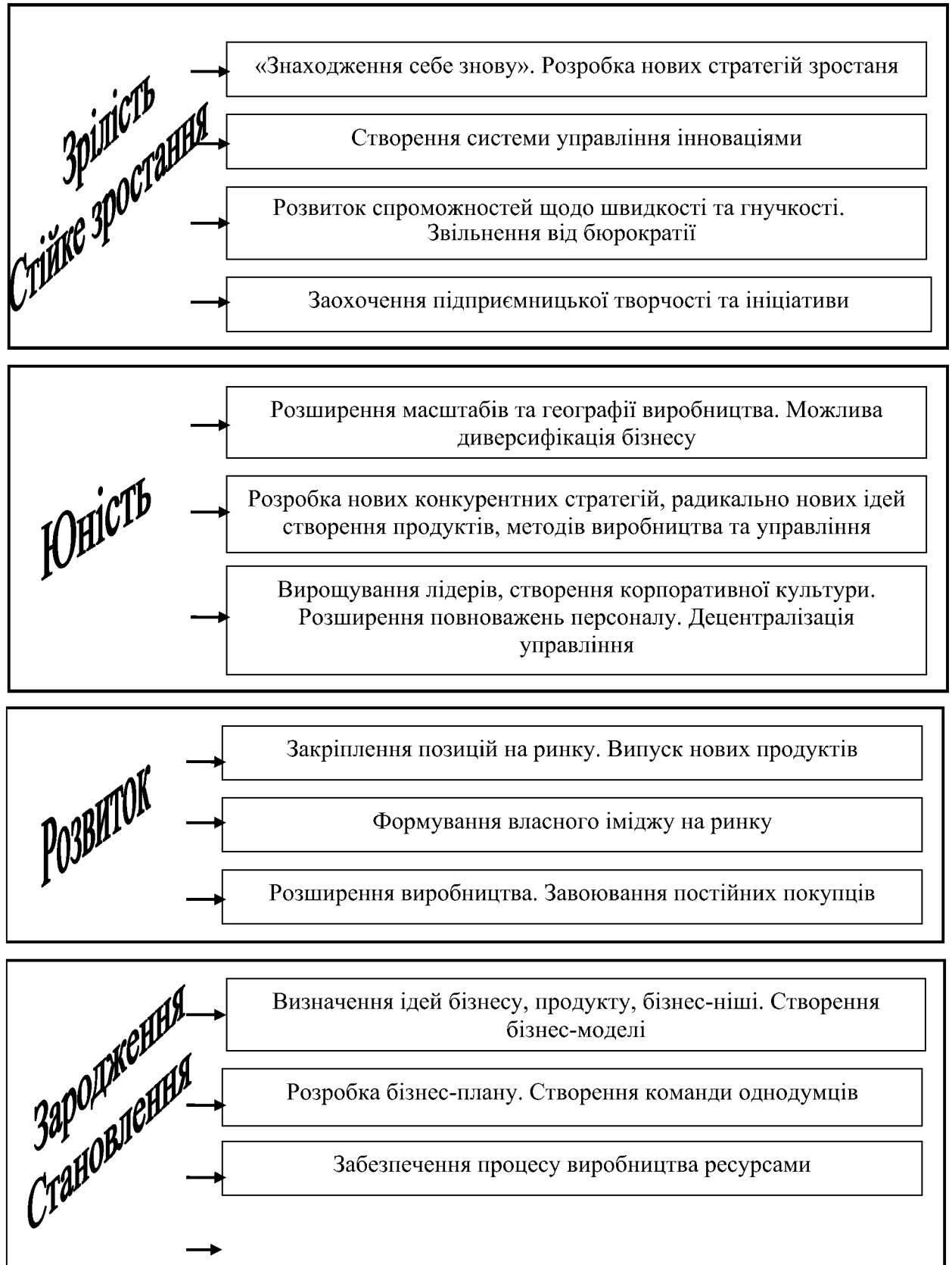


Рис. 2.3. Завдання, що мають бути вирішені бізнес-структурою для забезпечення стійкого зростання

Розвиток – період, який передбачає орієнтацію на зміцнення ринкових позицій бізнес-структури, формування власного іміджу на ринку, що дає можливість ефективно конкурувати з фірмами, створеними раніше. Ця стадія проходить під гаслом: «Уперед і більше!». Зміни відбуваються у двох напрямках: вшир і в ріст (більше клієнтів, оборотів, площ тощо). Має місце факт успіху й деяке перебільшення своїх можливостей. На цьому етапі бізнес-структура прагне до самоствердження. У неї формується готовність до породження подібної до себе нової структури.

Починається наступна, найбільш успішна фаза розвитку бізнес-структури – **фаза зрілості**, що поєднує етапи стабілізації або юності бізнес-структури та зрілості або процвітання.

Стабілізація стану бізнес-структури, або етап юності. Якщо попередні стадії дитинства і отрочтва пройдені успішно, зміцніла бізнес-структура входить в етап своєї юності. Починається період стійкого, стабільного її зростання в економічній, фінансовій та соціальній сферах. У процесі розвитку вона **досягає оптимальних якісних і кількісних параметрів**. Вона посідає своє місце під сонцем, їй довіряють постачальники, у неї сформована клієнтська база, її визнали конкуренти. На цьому етапі виникають дві основні проблеми, які має вирішувати керівництво бізнес-структури: як систематизувати побудоване, як підвищити якість. Наприкінці цього етапу доцільно створити подібну до себе бізнес-структуру тієї самої або іншої галузі економіки.

Зрілість – період розвитку бізнес-структури, коли вона має **міцні позиції на ринку, її конкурентні переваги є осмисленими**. Ентузіазму та емоцій уже менше. Однак більшу увагу приділяють забезпеченню професіоналізму. На цьому етапі **цінуються досвід і стаж**. Надходять скарги на те, що всі сфери життєдіяльності структури дуже важко піддаються змінам. Переважає бажання стійкості та спокою.

Так завершується період зрілості й починається **фаза старіння, або бюрократизації**, що поєднує етапи занепаду, виродження, ліквідації або трансформації.

Занепад бізнес-структури. На цьому етапі багато уваги і засобів витрачають на підтримку бізнес-структури. Власники хочуть, щоб їх вважали престижними, в офісах структури акцентують увагу на розкоші. Між структурою та клієнтами з'являються посередники. Наради, засідання стають більше «ритуальними». Часто в цей період працівники, що є талановитими підприємцями, залишають бізнес-структуру. На їхні місця приходять адміністратори. Одночасно структура втрачає клієнтську базу, набуту репутацію, капітал. Це є переломним періодом, коли з'являються перші ознаки того, що пік розвитку бізнес-структури вже залишився позаду. **Бізнес-структура характеризується інертністю, втрачає тонус.** У роботі цінується насамперед дотримання відпрацьованих процедур.

Знижується чутливість і швидкість реагування на зміни ринкової

кон'юнктури.

7. Виродження бізнес-структури. Бюрократизація відбулася повною мірою. Головними цінностями є безпека і незмінність. Нововведення плануються, однак реально не здійснюються. Працівники чекають завершення чергової інноваційної кампанії. **Боротьба за вплив, ресурси, пости зумовлює конфліктний стан і взаємну відчуженість.** Це період, протягом якого спостерігається процес **стрімкого погіршення соціального, виробничого, фінансового** стану бізнес-структури, що призводить до втрати ринкових позицій, ослаблення потенціалу та його виродження.

Ліквідація – заключний етап життєвого циклу розвитку бізнес-структури, коли зупиняються всі процеси життєдіяльності та відбувається її **ліквідація**, або утилізація, структури. Цей етап настає, якщо бізнес-структура зігнорувала всі симптоми наявності проблем розвитку на попередніх етапах, не спробувала їх нейтралізувати.

На етапі ліквідації також **можливе відродження бізнес-структури** шляхом її **трансформації та реструктуризації**. Внаслідок цього з'являється якісно нове організаційне утворення, що приречене на свій життєвий цикл розвитку.

Необхідно постійно оцінювати фази життєвого циклу бізнес-структури за допомогою таких характеристик: співвідношення динамізму розвитку і контролю, ступінь формалізації, домінуючі цінності, основні ризики.

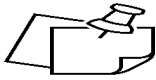
Як бачимо, у фазі «зростання» спостерігається більше динаміки, менше контролю. У фазі «зрілість» забезпечується баланс динаміки і контролю. У фазі «старіння» відзначається незначний динамізм та надмірний контроль. Для тієї самої послідовності фаз характерними є культ прибутку, культ клієнта, культ стабільності. Для зазначених етапів характерними є ризик надмірної активності, ризик успіху, ризик бездіяльності.

За більш детальною інтерпретацією є вісім таких взаємозалежних етапів розвитку: зародження, становлення, розвиток, стабілізація, зрілість, занепад, виродження і ліквідація або трансформація.

У навколишньому середовищі відбувається постійний процес розвитку бізнес-структур, коли одні народжуються, другі – процвітають, треті – зникають. Однак діловий світ, як велика і складна система, продовжує жити і функціонувати.

Таким чином, успіх – це зона підвищеного ризику. Саме тут знижується здатність до сприйняття слабких сигналів, що йдуть зсередини бізнес-структури та від ринку. Керівники схильні сприймати досягнутий стан як вічний. На відміну від людини (тварини) стадію стабілізації або юності та зрілості бізнес-структури можна продовжувати нескінченно, забезпечуючи бізнес-структурі стійке зростання. Це можливо завдяки постійному відновленню насамперед методів управління, управлінського мислення, роботи з клієнтурою, продукцією. **Інновації, відновлення - це протейни для мускулатури бізнес-структури.** Завдяки цьому можна зациклити її

розвиток.



Запитання для самоконтролю

1. Якими є сутність і відмінності сучасного бізнесу?
2. У чому сутність організації, бізнес-структури?
3. Якою є схема функціонування організації?
4. Які процеси забезпечують функціонування бізнес-структури?
5. Які вхідні ресурси необхідні для функціонування організації?
6. У чому полягає споживча цінність? Наведіть приклади.
7. Який зміст етапів створення споживчої цінності?
8. Наведіть характеристики таких етапів життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): зародження, становлення, розвиток.
9. Наведіть характеристика таких етапів життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): стабілізація і зрілість.
10. Охарактеризуйте наступні етапи життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): занепад, виродження, ліквідація.

РОЗДІЛ 3.

ВИБІР НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ, ЙОГО МІСІЯ ТА ЦІЛІ

- 3.1. Поняття бізнесу.
- 3.2. Визначення місії та бачення бізнес-структури.
- 3.3. Цілі бізнес-структури.
- 3.4. Побудова граф-дерева цілей.
- 3.5. Завдання бізнес-структури.

3.1. Поняття бізнесу

Будь-яка бізнес-структура не може успішно функціонувати і виживати в умовах конкуренції, якщо вона чітко не знає, де вона перебуває і куди прагне потрапити. Як сказав римський державний діяч, філософ, фінансист Сенека в I ст. до н.е.: «Хто не знає, до якої гавані пливати, для того немає попутного вітру». Цільовий початок має бути в діяльності кожного бізнес-утворення і людської істоти. Він реалізується за допомогою визначення таких складових:

- бізнес і напрями його розвитку;
- місія і бачення бізнес-структури;
- цілі бізнес-структури;
- завдання бізнес-структури.

Одне із важливих рішень будь-якої бізнес-структури – визначення бізнесу, яким структура займається і має намір займатися. Тобто це базовий ринок, на якому вона конкурує і буде вести конкурентну боротьбу.

У процесі визначення базового ринку необхідно відповісти на такі питання:

- **Яким бізнесом ми займаємося?**
- **Яким бізнесом нам варто займатися?**
- **Яким бізнесом нам не варто займатися?**

Відповісти на ці прості запитання неважко. Однак історія розвитку бізнесу показує, що деякі фірми перестали існувати через те, що не могли чітко сформулювати відповіді на ці стандартні запитання.

Відома компанія «IBM» пережила багатьох, тому що визначила свій бізнес як створення пристроїв для обробки інформації. У період переходу від механічних лічильних пристроїв до електронних фірма прийняла радикальне рішення використати нові технології, які вимагали зміни всієї виробничої бази, спираючись на обране раніше визначення бізнесу.

Одним із конкурентів компанії «IBM» була нині маловідома компанія «NCR» – лідер на ринку касових машин. Вона визначала свій бізнес як виробництво пристроїв точної механіки. Задля цього компанія знехтувала електронними технологіями. Наслідком такого некоректного формулювання було понад 24 млн. дол. збитків через неможливість продати застарілу продукцію.

Відповідь на запитання «Що являє собою бізнес?» не така вже й проста. Те, що ми продаємо, і те, що купують наші клієнти, насправді різняться.

Товар для споживача є засобом задоволення певної потреби. Цю потребу можуть задовольнити товари, вироблені з використанням різних технологій. Що ефективніше задовольняє товар цю потребу, то краще. Згодом технології змінюються (наприклад, механіка / електроніка в лічильних пристроях, касових апаратах), а базові потреби (обробка та облік інформації) залишаються незмінними.

Внаслідок цього може виникнути потреба у розв'язанні проблемних питань: продовжувати використовувати традиційну технологію виробництва товару чи зберегти напрацьовану клієнтську базу. Хотілося б зберегти те й інше, але не завжди це можливо.

Щоб уникнути наведених вище помилок, при виборі формулювання бізнесу потрібно використовувати терміни потреб споживача, що задовольняються бізнес-структурою, а не виробничі й технологічні терміни товарного виробництва, що задовольняє ці потреби.

Наприклад, компанія «Apple» продає персональні комп'ютери, але її старий корпоративний слоган («Сила, що реалізує ваші мрії») говорить про те, що насправді купують споживачі.

Компанія «Xerox», яка продає копіювальні апарати, визначає, що її споживачі купують продуктивність офісної праці та поліпшення комунікації між людьми. Фірма «National Geographic» продає не журнал, а можливість пізнавальної і недорогої подорожі, яку можна здійснити, не виходячи з будинку. Банки насправді продають не фінансові послуги, а захист майбутнього добробуту. Компанія «Rover Group» вважає, що здійснює бізнес, який задовольняє потреби людей у засобах пересування, а не бізнес з виробництва автомобілів. Якщо завтра виникне потреба в інших засобах пересування, наприклад, у невеликих індивідуальних літальних апаратах, таке визначення бізнесу дасть змогу структурі швидше побачити зміни запитів зовнішнього середовища і відповідно відреагувати.

Прикладом є ідеї компанії «Boeing» зробити авіаподорожі масовими і доступними та фірми-конкурента «Airbus» – максимально комфортними. Ідея фірми «Ікеа» – кращі доступні рішення для життя (оптимальне поєднання дизайну і функціональності з елементами творчої свободи покупців). Ідея фірми «Rolex» – дорогі годинники є наочним символом суспільного становища.

У всіх наведених прикладах наявна прив'язка до тієї потреби, яку хоче задовольнити споживач, а не до технології виробництва продукції або послуг.

Візьмімо для прикладу фірму «Harley-Davidson». Державна статистика вважає її виробником мотоциклів. Однак Річ Тирлінк мислив інакше: «Ми не є «виробником засобів пересування», ми створюємо «стиль життя». Внаслідок цього ринкова вартість фірми зросла на мільярди.

Вирази «виробник мотоциклів» і «творець стилю життя» є грою слів. Однак вартість такої гри виражається мільярдами доларів. Подібна гра слів є суттю економічної головоломки.

Для ідеального визначення бізнесу мають бути використані терміни досить конкретні й такі, якими можна реально керуватися. Водночас ці терміни мають бути досить широкими, аби стимулювати творчий підхід персоналу бізнес-структури до використання можливостей розширення асортиментів, переструктуризації або диверсифікації виробництва.

Отже, визначення бізнесу має формулюватися не технічними і технологічними термінами, а відображати результати задоволення потреб певних груп споживачів.

3.2. Визначення місії та бачення бізнес-структури

Місія бізнес-структури – ув'язування обраного напрямку розвитку бізнесу з інтересами тих людей, які перебувають усередині структури (співробітники), і тих, хто сприймає її ззовні (споживачі, акціонери, постачальники). Визначаючи мету створення та існування бізнес-структури, місія дає змогу зробити дії персоналу свідомими і цілеспрямованими, усвідомити, що потрібно робити і для чого потрібні ці дії. Місія стимулює солідарність, зміцнює єдність персоналу, поліпшує клімат у бізнес-структурі.

**Місія –
це короткий опис бізнесу фірми, її філософія, призначення, головна мета,
чітко сформульована причина її існування.**

Описувати бізнес фірми потрібно термінами, що виражають задоволення потреб споживачів. Філософія бізнес-структури – це її цінності і принципи, відповідно до яких вона хоче здійснювати свою діяльність. Призначення бізнес-структури – її головна мета, дії, які вона має намір чинити для досягнення головної мети.

У сучасному конкурентному середовищі добре сформульована місія повинна передбачати відповіді на такі запитання:

- *Хто буде задоволений (які групи споживачів)?*
- *Що буде задоволено (які потреби споживачів)?*
- *Як будуть задоволені потреби споживачів (мистецтво або помітні переваги бізнес-структури)?*

Існують особливості розробки місії юридичної компанії. Найголовнішою особливістю є те, що в місії акцентується увага на клієнтах і суспільстві, а не на самій послугі. Наприклад, місія «Ми існуємо для надання високопрофесійних і якісних юридичних послуг» фокусує увагу на послугі. Сама по собі послуга не потрібна клієнту і суспільству, якою б якісною та професійною не була б послуга. Відповідно, мета існування юридичної фірми

– це користь, яку вона несе оточуючим. Тому місія фірми повинна визначатися з урахуванням клієнтських і громадських інтересів та запитів.

Місію часто виражають натхненим стилем у вигляді сконцентрованого мотивуючого гасла для співробітників бізнес-структури. Іноді структури використовують розгорнуте формулювання місії, розробляючи спеціальний документ для персоналу – «Кредо компанії». Часто місія розкривається в короткому рекламному слогані для кращого розуміння філософії компанії споживачами. Наприклад, фірма «L'oreal»: «Адже Ви цього варті!», компанія «ІКЕА»: «Є ідея, є ІКЕА!».

Наведемо приклади **місій відомих бізнес-структур**:

Компанія «Київстар» («Kyivstar») – український оператор мобільного зв'язку: «Ми покращуємо життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості.

Діяльність «Київстар» підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої три цінності: просто, інноваційно, краще. На цій основі і цінностях ми будуємо бачення втілення нашої місії».

ДП «Телегруп-Україна» – ІТ-компанія з 15-річним досвідом роботи на ринку телекомунікаційних послуг: «Ми намагаємося задовольнити потреби найбільшої кількості абонентів в Україні в якісному зв'язку завдяки передовим технологіям, які дозволяють не лише зменшити витрати на міжнародний, міжміський та мобільний зв'язок, Інтернет і телебачення, але й отримувати всі послуги тільки найвищої якості. Фахівці компанії «Телегруп-Україна» не лише створюють, а і вдосконалюють технічні розробки, які виводять послуги зв'язку, пропоновані нашою Компанією, на абсолютно новий рівень».

Компанія «Ford»: «Провідні позиції на світовому ринку автомобілів, товарів і послуг, а також в таких нових галузях, як аерокосмічна промисловість, комунікації та фінансові послуги. Наша місія – постійне удосконалення товарів і послуг і задоволення потреб наших покупців, що забезпечить процвітання бізнесу і справедливий дохід акціонерам, власникам нашої компанії».

Компанія «McDonald's»: «Досягти 100 %-го рівня задоволеності клієнта...щодня...у кожному ресторані...кожного клієнта».

В узагальненій формі сутність місії показано на рис. 3.1.

Деякі бізнес-структури зовсім не піклуються про вибір і формулювання своєї місії. Часто ця місія видається очевидною. Типовим варіантом місії є одержання прибутку. Невідповідність вибору прибутку як загальної місії стає очевидним, хоча, безсумнівно, прибуток є суттєвою метою.

Прибуток є внутрішньою проблемою структури. Бізнес-структура може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти якусь потребу навколишнього середовища. Тільки так вона може заробити прибуток.

Необхідність вибору місії була визнана багатьма видатними керівниками. Наприклад, Генрі Форд, керівник, який добре розумів значення прибутку, трактував місію компанії «Форд» як надання людям дешевого

транспорту. Він правильно зазначав, що коли хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо нього.



Рис. 3.1. Місія, бачення і цілі бізнес-структури

Вибір такої вузької місії, якою є прибуток, обмежує можливості бізнес-структури і її персоналу вивчати можливі альтернативи ухвалення рішення, що зумовлює низький рівень ефективності функціонування структури.

Сформовані на основі місії цілі є критеріями для майбутнього процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо співробітники не мають сформульованої місії як орієнтира, вони в процесі прийняття рішень будуть керуватися тільки своїми індивідуальними цінностями. Результатом може стати значний розкид зусиль, а не єдність цілей бізнес-структури. Наприклад, загальновідомі компанії-автовиробники «Toyota» і «Honda», випускаючи однакову продукцію, по-різному позиціонують філософію свого існування. Ідеєю компанії «Toyota» є виробництво машин, про які мріють споживачі, тоді як фірма «Honda», навпаки, намагається робити не ті автомобілі, про які мріють споживачі, а ті, які втілили б у собі кращі мрії інженерів. Звідси концептуальна різниця слоганів компаній «Toyota»: «Управляй мрією» і «Honda» – «Сила мрії». Це є основою формування пріоритетів у процесі прийняття управлінських рішень персоналом кожної бізнес-структури. Тому всесвітньо відомі процвітаючі компанії мають формально виражене, ясно викладене визначення своєї місії.

Формулювання місії сприяє виконанню таких завдань бізнес-структури:

1. Формування загального уявлення суб'єктів зовнішнього середовища про фірму: причини виникнення і філософія бізнесу, клієнти і ринки, конкурентні переваги фірми та її унікальність, формування певного іміджу структури.

2. Формування загальнокорпоративного духу і єдності колективу робить ясным для співробітників призначення структури і формує сприятливий виробничий клімат.

3. Створення передумов для ефективного управління бізнес-структурою є основою для розробки цілей, прийняття рішень будь-яким працівником структури, визначення пріоритетів розподілу ресурсів.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована максимально чітко і була зрозуміла для всіх, хто взаємодіє з бізнес-структурою, а особливо для її співробітників. У формулюванні місії потрібно уникати неоднозначних тлумачень. Місія має бути сформульована не занадто широко і не занадто вузько. Найбільш вдалі визначення місії виражені просто і коротко, викликають ентузіазм з приводу майбутнього бізнес-структури, сприяють повній самовіддачі кожного співробітника. Проте вона не повинна бути настільки нереальною, щоб люди відчували себе безпомічними через те, що місія здається їм недосяжною.

Разом з місією розробляється **бачення бізнес-структури** – довгострокова мета-мрія структури, її надзавдання, те, чого структура хоче досягти у далекому майбутньому. Бачення має бути зосереджене не на сьогоденних проблемах бізнес-структури, а на завтрашніх можливостях. Воно повинно бути досить сміливим, задавати напрям розвитку бізнесу, створювати атмосферу нових можливостей і відкриттів, щоб «запалити» підлеглих і керівництво. Формулювання стратегічного бачення має допомогти бізнес-структурі та її співробітникам розділити загальний намір вижити і процвітати у майбутньому. Наприклад, стратегічне бачення компанії «Coca-Cola» –

помістити пляшку «Коли» на відстані витягнутої руки кожного споживача у світі.

**Бачення –
це картина майбутнього бізнес-структури та її розвиток в очах
співробітників з урахуванням планів і мрій її керівництва.**

У сучасних умовах нестабільності та агресивності зовнішнього середовища формулювання стратегічного бачення бізнес-структури необхідне для того, щоб співробітники почувалися в зоні успіху і стабільності сьогодні і в майбутньому, стрімко прямуючи до досягнення цілей реактивним літаком, а не судном, що має назву «Титанік». Тому для забезпечення наснаги і натхнення персоналу важливим є те, як буде викладене стратегічне бачення бізнес-структури. Згадаймо притчу про будівельників храму. «Ми будуємо храм!» справді звучить краще, ніж «Ми кладемо цеглу».

Ідеал є практично недосяжним. Однак прагнення до ідеалу, безумовно корисне. Щоразу воно дає змогу структурі поліпшувати свою діяльність і досягати кращих результатів. Звичайно, бачення – це ідеальний рівень розвитку бізнесу, що може бути досягнутий за сприятливого збігу обставин та відповідає сміливим мріям керівництва. Це – бізнес-ідея, що не завжди стає реальністю, однак, її можна коригувати в міру досягнення певних результатів. Насамперед це орієнтир у процесі розроблення цілей, що відображає рівень ділових бажань бізнес-структури. Це не мрія, яка здебільшого є не досяжною, а ідеал, до якого треба прагнути.

В умовах змін, що відбуваються в економіці, системі бажань і потреб клієнтів, сфері технологій, необхідно розуміти, що існування місії і бачення можуть бути обмежені в часі. Перед бізнес-структурою постають нові завдання, і колишні визначення можуть уже не відповідати сучасним вимогам.

3.3. Цілі бізнес-структури

Створення і подальше існування бізнес-структури споконвіку зумовлені наявністю в неї мети. Процес управління бізнес-структурою – це керівництво людьми з метою досягнення поставлених цілей. Визначення цілей трансформує визначення бізнесу, яким займається структура, напрям її розвитку та місію в більш конкретні завдання. Тобто дає змогу сформулювати, яким цей бізнес має бути, якими є його основні цілі. Місія – це філософія існування бізнес-структури і цінності, на підставі яких мають ухвалюватися управлінські рішення. Бачення задає загальні орієнтири розвитку бізнес-структури та її довгострокові цілі. Останні показують конкретний кінцевий стан бізнес-структури, якого вона має досягти до певного моменту часу. Бізнес-структура може формувати різноманітні цілі. І якщо вона здійснює діяльність у різних напрямках, то має формувати багато різних цілей.

**Мета –
це конкретний стан окремих характеристик бізнес-структури,
досягнення яких є для неї бажаним.**

Значення цілей неможливо переоцінити. Вони є вихідною точкою планування діяльності бізнес-структури, дають змогу здійснювати контроль за розвитком структури та оцінювати ефективність її функціонування. На цілях ґрунтується система мотивації персоналу та оцінювання результатів праці.

Цілі можна класифікувати за трьома основними ознаками:

1. Час досягнення результату:

- стратегічні або довгострокові – на 5 і більше років;
- тактичні або середньострокові – на 1-5 років;
- оперативні або короткострокові – у межах одного року.

2. Виконання:

- корпоративні або загальні цілі бізнес-структури;
- цілі стратегічних підрозділів бізнес-структури;
- функціональні цілі (фінансові, маркетингові, виробничі тощо).

3. Вид виміру:

- кількісні;
- якісні.

Вибір мети – важлива проблема. Прийнято вважати, що формулювання цілей у термінах одержання бажаного прибутку не є етичним і мотивуючим чинником співробітників. Прибуток розглядається лише як природна винагорода за ефективно функціонуючий бізнес. Прибуток є також необхідною умовою можливості збереження і розвитку бізнес-структури.

При розробленні цілей слід враховувати такі **вимоги до них**:

1. Цілі мають бути досяжними. З одного боку, цілі не повинні бути занадто легкими для досягнення, а з другого – не повинні бути недосяжними, нереалістичними, такими, що перевищують можливості структури через нестачу ресурсів або дії чинників зовнішнього середовища. Нереальні цілі демотивують персонал, зумовлюють втрату орієнтирів, що негативно позначається на бізнес-структурі. Приклад такої вимоги до цілей показує система управління легендарного Джека Уелча, що був виконавчим директором компанії «General electric». Він установив стратегічну мету компанії, яка здавалася споконвічно нездійсненною: 16 % прибутку порівняно зі звичайним для цієї структури 10 % рівнем прибутку протягом попередніх років. Однак цієї мети, що здавалася нереальною, було досягнуто.

Іншим прикладом може бути діяльність Генрі Форда, якого вважають видатним менеджером XX ст. Він говорив: «Я хочу, щоб машини, які ми випускаємо, обходилися споживачеві вдвічі дешевше порівняно з аналогічними за якістю машинами конкурентів, а робітники, які збирають ці

машини, одержували вдвічі більше за робітників на заводах конкурентів». Першою реакцією менеджерів були слова «Це неможливо!». Однак вони впоралися із цим завданням шляхом впровадження конвеєрного виробництва.

Як бачимо, різниця між словами «можливо» і «неможливо» існує в головах людей, а не в реальності.

2. Цілі мають бути вимірними. Один із засновників компанії «Hewlett-Packard» Білл Х'юлетт сказав: «Не можна управляти тим, що неможливо виміряти, ...але всього, що виміряти можливо, можна досягти». Не всі цілі мають кількісний вимір. Дуже часто бізнес-структури ставлять перед собою якісні цілі, які складно виміряти. Необхідно докласти значних зусиль до формулювання цілей таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти або оцінювати іншим способом ступінь досягнення мети.

3. Цілі мають бути гнучкими. У навколишньому середовищі бізнес-структури постійно відбуваються зміни. При розробленні мети слід урахувати, що вона повинна залишати можливість для їх коригування з урахуванням нових вимог або можливостей, які формуються у межах зовнішнього чи внутрішнього середовища бізнес-структури.

4. Цілі мають бути конкретними. Мету потрібно чітко формулювати, щоб не було місця для різночитань і можливості «жонглювання» поняттями. Мета має коректно фіксувати, що і в які терміни потрібно досягти в результаті діяльності, хто відповідає за формування результату.

5. Цілі мають відповідати певному ключовому показнику ефективності функціонування бізнес-структури. Бажаний стан розвитку бізнес-структури має охоплювати всі сфери її життєдіяльності, інакше розвиток структури буде однобічним. Для кожної сфери життєдіяльності бізнес-структури потрібно встановлювати цілі, яким відповідали б певні значення ключових показників діяльності для забезпечення вимоги вимірності цілей структури.

6. Цілі мають бути зорієнтованими в часі. Цілі повинні мати чітко визначений строк їх досягнення. Ціль без часових обмежень є лише гаслом.

7. Цілі мають бути сумісними. Зазвичай структури ставлять і реалізують кілька цілей, які є важливими для їх функціонування і розвитку. Одночасно з реалізацією стратегічних цілей потрібно вирішувати величезну кількість поточних і оперативних завдань в економічній, соціальній, організаційній, науковій і технічній сферах. Поряд із традиційними проблемами доводиться ухвалювати рішення щодо дій у непередбачених ситуаціях. У цьому разі треба пам'ятати про закон композиції функціонування бізнес-структур.

Сумісність цілей передбачає, що дії і рішення, які є необхідними для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Наприклад, суперечливими цілями є такі: забезпечення максимального обсягу виробництва і мінімізація витрат. Коректним у цьому разі формулюванням мети може бути таке: мінімізація витрат при заданому рівні виробництва.

Сумісність передбачає також ієрархічний взаємозв'язок цілей: довгострокові цілі повинні відповідати місії бізнес-структури, короткострокові цілі повинні відповідати довгостроковим, тощо.

8. *Цілі мають бути прийнятними.* При формулюванні цілей необхідно враховувати бажання і потреби працівників, які будуть здійснювати їх досягнення (щоб запобігти блокуванню виконання), інтереси власників, покупців і суспільства, тобто всіх суб'єктів, що впливають на діяльність бізнес-структури. Звичайно, реалізувати всі інтереси нелегко, тому що вони істотно різняться: робітники хочуть отримувати високу зарплату, споживачі – купувати товар високої якості за низькою ціною, власники – отримати високий прибуток у найближчій перспективі, суспільство – щоб бізнес-структура не завдавала шкоди навколишньому середовищу і була соціально відповідальною. Всі ці аспекти слід враховувати у процесі розроблення цілей.

У закордонній практиці вимоги до цілей відображені в принципі збалансованості цілей SMART (specific, measurable, achievable, related, time) (рис. 6.2). Тобто цілі мають бути чіткими, точними, вимірними, досяжними, сумісними, актуальними.

SMART-ПРИНЦИП ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	
Specific	– цілі мають бути настільки ясними і точними, щоб не залишалося місця для неправильного або множинного їх тлумачення;
Measurable	– цілі мають відображати кількісно все, що можна, навіть суб'єктивні очікування, фіксуючи те, яким може бути результат, якщо мети досягнуто;
Achievable	– начальник і підлеглий повинні бути впевнені, що поставлена мета є досяжною;
Related	– цілі мають співвідноситися зі стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця;
Time-bound	– цілі мають бути визначеними за часом і термінами досягнення

Рис. 3.2. Принцип збалансованості цілей SMART

Цілі бізнес-структури мають сприяти:

- формуванню уявлення співробітників про бажаний майбутній стан бізнес-структури;
- створенню основи для планування всієї діяльності;
- розумінню співробітниками їхнього місця і ролі в досягненні бажаного майбутнього стану структури;
- визначенню механізмів контролю.

Опис цілей бізнес-структури (за теорією А. Райа):

1. **Прибутковість** – може бути виражена в різних показниках, серед яких слід виокремити розмір прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплат дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажу тощо. Цілі можуть бути описані конкретними і специфічними виразами. Наприклад: збільшити прибуток до 6 млн. дол. протягом наступного року.

2. **Ринки** – можуть бути описані за допомогою різних показників, серед яких частка ринку, обсяг продажу (реалізації) у грошовому або натуральному виразі, ринкова (галузева) ніша. Приклад маркетингових цілей: збільшити частку ринку до 25 % протягом трьох років, продати 200 тис. од. товару протягом наступного року тощо.

3. **Продуктивність (ефективність)** може бути виражена відношенням входу до виходу (наприклад, збільшити кількість одиниць продукції до «Х» на одного робітника за восьмигодинний робочий день). Цілі можна також виразити у вигляді витрат на одиницю продукції.

4. **Продукція.** Крім показників обсягу продажу, прибутковості або асортиментів виробів, продукції можна використати й такі: увести певний виріб в асортименти товарів протягом двох років, зняти з виробництва певний виріб до кінця наступного року.

5. **Фінансові ресурси.** Цілі можуть бути різними для різних бізнес-структур: певна структура капіталу, нові випуски звичайних акцій, бажаний рух готівки, розмір і структура оборотного капіталу, порядок виплати дивідендів та ін. До прикладу: збільшити оборотний капітал до 8 млн. дол. протягом трьох років.

6. **Виробничі потужності, будинки і споруди** – можна описати за допомогою таких показників: квадратні метри, постійні витрати, одиниці продукції тощо. Приклад: збільшити виробничу потужність до N млн. одиниць продукції на місяць протягом двох років.

7. **Дослідження і впровадження нововведень** – можуть бути виражені в грошових одиницях та інших показниках. Приклад: розробити двигун у діапазоні цін (навести) з коефіцієнтом викидів до 10 % протягом двох років і витратами, що не перевищують 150 тис. дол.

8. **Організація** (зміни в структурі або діяльності) може виражатися будь-якою кількістю цілей, серед яких можуть бути: розробити і впровадити матричну організаційну структуру протягом двох років, створити регіональне бюро на півдні країни до кінця наступного року.

9. **Людські ресурси** можуть бути кількісно виражені у вигляді показників невиходів на роботу, запізнь, кількості скарг, годин професійного навчання. Наприклад: здійснити 20 - годинну програму підготовки 120 керівників нижчої ланки без відриву від виробництва наприкінці року, витративши не більше як 200 дол. на кожного, хто навчається.

10. **Соціальна відповідальність** може бути виражена цілями: стаж роботи, вид діяльності, фінансові внески. Приклад: прийняти на роботу 50

інвалідів протягом наступних двох років.

3.4. Побудова граф-дерева цілей

Кількість і розмаїтість цілей і завдань бізнес-структури настільки великі, що без комплексного підходу до визначення їх складу не може обійтися жодна структура. Як зручний і апробований на практиці можна використати підхід побудови цільової моделі у вигляді граф-дерева цілей (рис. 6.3). За допомогою дерева цілей описують впорядковану ієрархію, для чого здійснюють послідовну декомпозицію головної мети на підцілі за такими правилами:

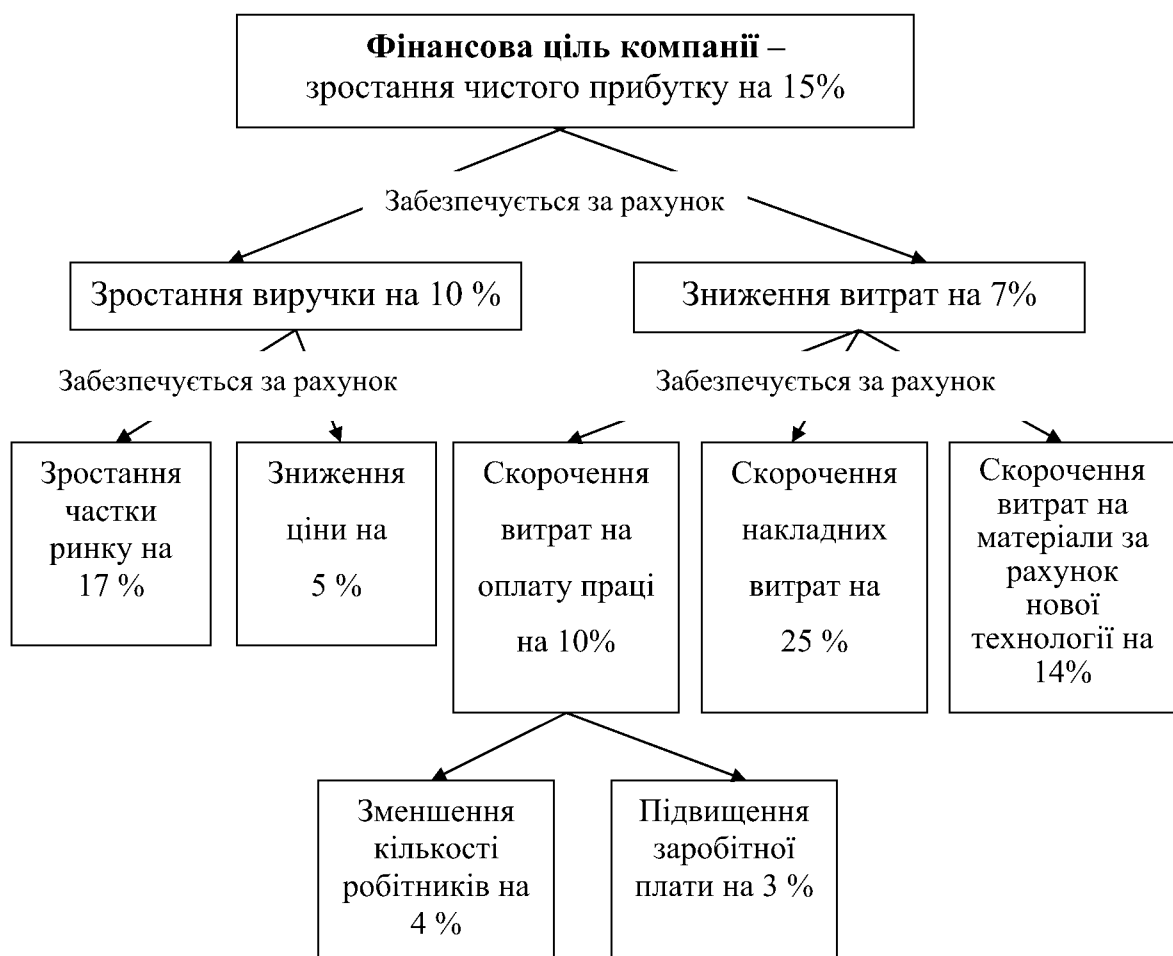


Рис. 3.3. Приклад «дерева цілей» бізнес-структури

- загальна мета, що знаходиться на вершині, має містити опис кінцевого результату діяльності бізнес-структури, якого вона має досягти до певного часу;
- у процесі розгортання загальної мети в ієрархічну структуру цілей виходять із того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня;

- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не способи їх досягнення;
- фундамент дерева цілей мають становити завдання у вигляді робіт, які можуть бути виконані певним способом і в установлений термін.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей.

При побудові дерева цілей недоцільно переходити до цілей більш низького ієрархічного рівня доти, доки:

- не зроблено вербального і кількісного опису мети;
- ціль не розгорнута в часі;
- не визначено коефіцієнтів відносної важливості кожної цілі.

Для того щоб процес розробки цілей був ефективним бізнес-структура має визначити не тільки мету, а й критерії оцінювання ступеню досягнення мети. Це дасть змогу виконати таку вимогу до цілей як вимірність. Для кожного із критеріїв має бути шкала, яка дає змогу оцінити ступінь досягнення кожної цілі.

Мета бізнес-структури, яка полягає у збільшенні ступеню задоволеності персоналу роботою у структурі, є якісною і такою, що погано піддається виміру. Як критерій досягнення цієї мети можна обрати показник «плинність кадрів», котрий визначають підрахунком кількості працівників, звільнених за власним бажанням, або за результатами анонімних опитувань працівників про ступінь задоволеності роботою. Для цього можна використати вербально-числову шкалу Харрінгтона. Вона може мати крайні градації «повне задоволення роботою» і «відсутність задоволення роботою», підтверджені числовими даними.

Тільки за наявності такої системи цілей, їх критеріїв і шкал, а також присвоєння коефіцієнтів відносної важливості кожній цілі можна здійснювати ефективно управління бізнес-структурою.

Для забезпечення конструктивності системи управління необхідно мати набір критеріїв. Для кожного із критеріїв має бути розроблена відповідна шкала, що дасть змогу оцінити ступінь досягнення цілей. Доцільно присвоїти коефіцієнт відносної важливості кожній цілі.

Одночасно з деревом цілей може бути складено дерево критеріїв, за допомогою яких оцінюють ступінь досягнення цілей, що визначені на дереві цілей. Таке поєднання дасть змогу більш ефективно відстежувати процес досягнення цілей. Побудову дерева критеріїв потрібно здійснювати паралельно з побудовою дерева цілей, що сприятиме більш точному визначенню цілей бізнес-структури.

3.5. Завдання бізнес-структури

Цілі є основою для визначення завдань. Після визначення цілей бізнес-структури і критеріїв їх досягнення, необхідно визначити завдання, які дадуть змогу досягти поставлених цілей. Завдання є проміжними цілями

функціонування бізнес-структури. Вони мають бути здійсненими та вимірними.

Завдання у вигляді конкретних доручень ставлять перед безпосередніми виконавцями. Завдання мають бути сформульовані чітко і ясно, щоб уникнути нерозуміння їх виконавцем і мати можливість проконтролювати їх виконання.

Одним із ефективних інструментів визначення послідовності виконання доручень, необхідних для завершення завдання, що стоїть перед працівником, є **метод блок-схем**. Уперше він був використаний для реалізації військових цілей. Надалі його універсальність дала змогу розширити застосування цього методу для вирішення найрізноманітніших завдань (рис. 3.4).

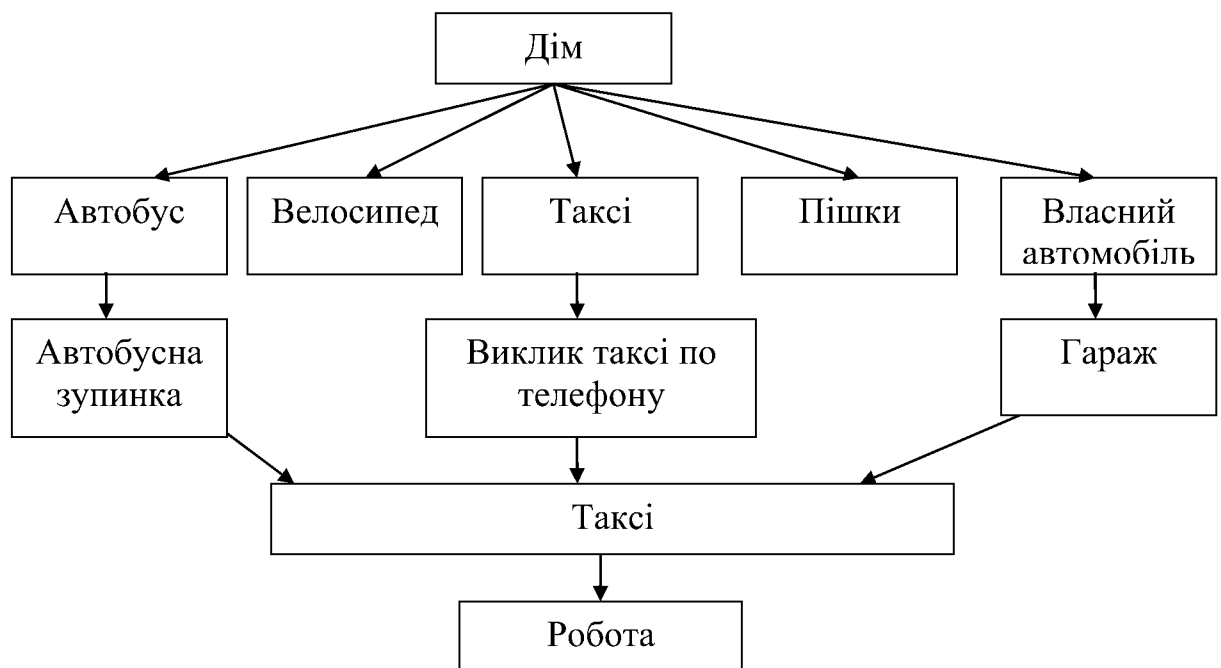


Рис. 3.4. Блок-схема вибору маршрутів від будинку до місця роботи

Суть методу полягає у схематичному визначенні послідовності вирішення завдань, альтернативних варіантів вирішення і послідовності виконання конкретного завдання. На кожному шляху блок-схеми визначено всі істотні етапи виконання. Побудову дерева цілей і розробку блок-схем вирішення поставлених завдань необхідно поєднувати з аналізом ресурсного забезпечення.



Запитання для самоконтролю

1. Як визначити напрям розвитку бізнесу? Які запитання має ставити перед собою бізнес-структура при визначенні напрямку розвитку бізнесу?
2. Яку роль відіграє місія бізнес-структури?
3. Як визначають місію організації? Приклади місій.
4. Відповіді на які запитання повинна давати добре сформульована місія?

5. Вирішенню яких завдань сприяє формулювання місії?
6. Яка сутність і роль бачення майбутнього бізнесу?
7. Як визначити цілі бізнес-структури?
8. Які вимоги потрібно враховувати у процесі постановки цілей?
9. Наведіть приклади правильно сформульованих цілей з урахуванням вимог до них.
10. У чому полягає сутність і яке призначення граф-дерева цілей?
11. Якими є завдання бізнес-структури?
12. У чому полягає метод блок-схем для визначення послідовності виконання завдань?

РОЗДІЛ 4. СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 4.1. Роль стратегічних рішень у діяльності менеджера.
- 4.2. Поняття управлінського рішення.
- 4.3. Ефективність управлінського рішення.
- 4.4. Види управлінських рішень.
- 4.5. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.

4.1. Роль стратегічних рішень у діяльності менеджера

Діяльність будь-якого менеджера пов'язана з виконанням управлінських функцій, включаючи планування, організацію, координацію та контроль процесів. Ця діяльність здійснюється у таких формах як: наказ, ділова бесіда, розпорядження тощо. Часто можна почути, що директор прийняв рішення, керівник підписав наказ, загальні збори прийняли план розвитку товариства тощо. В узагальненій формі ця діяльність пов'язана з рішеннями. Професіонали розробляють рішення, а ті, хто оцінює ці рішення, називаються експертами. Важливу роль у розробці та впровадженні унікальних аспектів рішень відіграють консультанти, які запрошуються в організацію консалтинговими фірмами або провідними компаніями на постійній або тимчасовій основі. Особи, які мають права прийняття або виконання рішень, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути фізичні особи (окремі громадяни) або представники юридичних осіб (посадові особи: директор, головний економіст тощо).

Рішення — це результат розумової діяльності людини, що приводить до якогось висновку або необхідних дій, наприклад повної бездіяльності, продумування дії або вибору дії з набору альтернатив і її виконання.

Рішення може бути спрямоване на досягнення одноразового результату, створення безперервних процесів, підтримку поточних процесів або припинення будь-якої діяльності. На розробку та впровадження рішень впливає багато факторів, зокрема особистісні характеристики людини, сімейні стосунки, релігія тощо.

Кожна людина щодня приймає різні рішення, і в більшості випадків вони роблять це без особливої підготовки на рівні здорового глузду («Я хотів зробити якнайкраще»). У простих випадках результати швидше виправдають очікування, а в складних випадках вони не відповідатимуть цілям рішення. Особливо це стосується розробки та впровадження рішень в організаціях, які проектуються та розвиваються в умовах постійної зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, впровадження нових технічних, екологічних стандартів і стандартів безпеки, посилення конкуренції та енергетична криза, зростання конфліктів між державною

адміністрацією та профспілками. Ці зміни відбуваються, тому необхідне управлінське оперативне регулювання діяльності організації.

Регулювання здійснюється шляхом розробки та впровадження різноманітних рішень, від якості та ефективності яких залежить ефективність діяльності організації. Основним видом рішень є управлінське рішення, яке здійснюється лінійними та функціональними керівниками.

Управлінське рішення є результатом колективної творчої праці, завжди соціально-громадського характеру; навіть якщо лідер розробляє рішення самостійно, колективний розум неявно впливає на цей процес. Робота, спрямована на розробку управлінських рішень, має бути високого професійного рівня з використанням теоретико-методичних розробок вітчизняних і зарубіжних учених, а також накопиченого та систематизованого практичного досвіду.

Людина може приймати рішення в трьох основних системах: *технічні, біологічні та соціальні*.

Технічна система включає в себе машини, обладнання, комп'ютери та інші функціональні продукти, які мають інструкції для користувача. У технічній системі діапазон рішень обмежений, а наслідки рішень зазвичай заздалегідь визначені. Наприклад, порядок увімкнення комп'ютера та роботи з ним, порядок керування автомобілем, розв'язування математичної задачі тощо.

Такі рішення формалізуються і реалізуються в строго визначеній послідовності. У технічній системі професіоналізм особи, яка приймає рішення, визначає якість прийнятого та реалізованого рішення. Так хороший програміст може ефективно використовувати ресурси комп'ютера і створювати якісний програмний продукт, а поганий програміст може зруйнувати інформаційно-технічну базу комп'ютера.

Біологічна система включає флору і фауну планети, включаючи відносно замкнуті біологічні підсистеми, такі як мурашник, тіло людини і т. д. Робота цієї системи більш різноманітна, ніж технічна. У біологічній системі набір рішень також обмежений через повільний еволюційний розвиток тваринного і рослинного світу. Однак наслідки прийнятих рішень у біологічних системах часто непередбачувані. Наприклад, медичні рішення, пов'язані з діагностикою нових захворювань у пацієнтів; рішення агронома щодо застосування тих чи інших хімічних речовин як добрив. У таких системах необхідно розробити кілька альтернативних рішень і вибрати найкраще з певних аспектів. Професіоналізм фахівця визначається його вмінням знаходити достовірну інформацію, використовувати відповідні методи розробки рішення, вибирати найкраще серед альтернативних рішень. Спеціаліст повинен правильно відповісти на питання: А якщо...?

Для соціальної (суспільної) системи характерно присутність людини в сукупності взаємопов'язаних елементів. Типовими прикладами таких систем є сім'я, виробничий колектив, неформальна організація, водій, який керує автомобілем, і навіть людина (сама). За різноманітністю проблем, що

виникають, соціальні системи значно випереджають біологічні. Сукупність рішень у соціальній системі характеризується великою різноманітністю засобів і методів реалізації. Це можна пояснити тим, що основним об'єктом контролю є людина, як особистість з високою швидкістю зміни свідомості, а також широким діапазоном нюансів реакцій на однакові та схожі ситуації.

Люди є найбільшою цінністю в організації, але водночас найменш передбачуваною в діях, реакціях і рішеннях.

У соціальній системі, залежно від умов реалізації прийнятих рішень, лідер може домагатися як співпраці, так і протидії з боку підлеглих. Професіоналізм фахівця, який розробляє або впроваджує рішення, визначається його здатністю створити стимулююче середовище для реалізації рішення. Керівник — працівник, до функціональних обов'язків якого входить керівництво діяльністю інших працівників (підлеглих).

Перед початком самого процесу виробництва менеджер створює його модель (цілі, форми конкретної діяльності, наявні ресурси та можливості, можливі труднощі та шляхи їх подолання). Усе це має форму управлінського рішення, яке спрямовує, організовує та стимулює трудову діяльність колективу. Ознакою правильного управлінського рішення є мінімальне звернення підлеглого до начальника за роз'ясненням і допомогою.

Менеджери 21 століття повинні бути підприємцями на все життя. Від них вимагається лояльність до лідерів, незалежність мислення, усвідомлення сфери компетенції, креативне мислення, готовність до ризику, стійкість до негативних явищ.

4.2. Поняття управлінського рішення

Усвідомлена діяльність людини постійно пов'язана із прийняттям рішень. Кожна людина, перш ніж зробити певний крок, подумки приймає рішення щодо його доцільності.

Термін «рішення» походить від слова «різати».

Рішення –

це вибір дії із наявних альтернатив, який має зробити людина у зв'язку з існуванням різниці між фактичним і бажаним станами.

Управлінське рішення є суттю управлінського процесу, його центральним елементом. Ухвалення рішень – постійна турбота управлінського персоналу бізнес-структури. Менеджер приймає організаційні, кадрові, технологічні та просто життєві рішення. Управлінське рішення є обміркованим вибором, який має зробити керівник. Цей вибір є його обов'язком, що зумовлений його посадою. Обміркований вибір – це висновок про необхідність робити або не робити якісь дії, що пов'язані з досягненням цілей бізнес-структури або розв'язанням проблем, які виникли

в процесі її розвитку. Ухваленню будь-якого рішення має передувати розробка альтернативних варіантів. З наявних альтернатив потрібно вибрати такий варіант рішення, що є найбільш ефективним у цій ситуації.

Необхідними елементами процесу ухвалення рішень є такі:

1. Наявність альтернатив (інакше буде ситуація безвихідності).
2. Наявність мети (інакше має місце безцільність вибору).
3. Необхідність вольової дії особи, що приймає рішення, як результат вибору з альтернативних варіантів.

Рішення, яке необхідно прийняти, має бути спрямоване у майбутнє. Тому завжди існує ризик, що дії можуть не дати бажаного результату. Досить складно точно передбачити зміни кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, законодавчої бази, внутрішнього середовища бізнес-структури, появу нових технологій тощо. Зміни можуть бути не тільки проблемними але і такими що відкривають перед бізнес-структурою нові можливості. Тому майбутнє завжди має елемент невизначеності. Вміння приймати в таких умовах ефективні рішення визначає професіоналізм керівника. Неправильно в цій ситуації діють ті хто ухиляються від розірвання виникаючих проблем, повторюючи поведінку страуса, що ховає голову в пісок або під крило. Цим не можливо захистити себе від небезпеки, що насувається. Необхідно починати активно діяти.

4.3. Ефективність управлінського рішення

Ефективним є рішення, кращого за яке не існує.

Ефективність управлінського рішення залежить від безлічі чинників. З погляду японських менеджерів, у процесі ухвалення управлінського рішення слід враховувати всі чинники. Однак при цьому вони роблять поправку на те, що всі чинники врахувати практично неможливо (наприклад, непередбачуваною є поведінка виконавців). Якщо всі чинники при ухваленні управлінських рішень неможливо врахувати, то впливати на них ще важче. На одні чинники, наприклад на підлеглих, можна впливати безпосередньо, на другі – певною мірою, треті можуть перебувати поза зоною контролю, їх треба необхідно «приймати до відома» і намагатися нейтралізувати. Тому людина, що приймає рішення, часто шукає не оптимальний, а задовільний за мінімумом вимог варіант.

Ефективне рішення має бути:

- простим і логічним, тобто зрозумілим для виконавців з огляду на досягнення мети його реалізації і послідовність дій;
- прийнятним для більшої частини персоналу, тобто не повинно зустрічати опір у процесі його реалізації;
- економічним, тобто витрати на підготовку і здійснення рішення повинні бути меншими за результат;

- своєчасним, тобто реалізація рішення повинна давати змогу призупинити негативний розвиток ситуації або використати можливості, що з'явилися;
- таким, що має змогу перебороти причини, а не наслідки проблеми.

4.4. Види управлінських рішень

Управлінські рішення можна класифікувати за наведеними нижче ознаками:

1. За ступенем впливу на майбутнє бізнес-структури:

- **стратегічні рішення** – основні напрями розвитку бізнес-структури (наприклад, виробництво нового товару або вихід на новий ринок);
- **тактичні** – конкретні способи просування за основними напрямками розвитку (наприклад, ремонт устаткування);
- **оперативні** – рішення щодо забезпечення максимізації прибутковості поточних виробничо-господарських операцій. Основна сфера рішень – розподіл наявних ресурсів підприємства між функціональними підрозділами, оперативне планування, регулювання і контроль виробничо-господарських процесів бізнес-структури.

2. За ступенем самостійності:

- **ініціативні** які приймає керівництво бізнес-структури під впливом обставин;
- **рішення за розпорядженням** – приймаються за вказівками зверху (наприклад, головної фірми).

3. За масштабами:

- **глобальні**, що стосуються функціонування бізнес-структури в цілому;
- **локальні** – стосуються тільки однієї частини, сфери діяльності бізнес-структури.

4. За тривалістю реалізації:

- **довгострокові** – прийняті на період понад 5 років. Звичайно мають прогностичний характер, тому що стосуються майбутніх ситуацій, які неможливо прорахувати;
- **середньострокові** – строк реалізації яких становить від одного до п'яти років. Ці рішення спрямовані у майбутнє. Однак вони є обов'язковими для виконання відображають у стратегічних планах і заходах. Такі рішення коригують за надзвичайних обставин;
- **короткострокові** (до одного року) – відображають в оперативних розпорядженнях.

5. За ступенем регламентованості:

- **контурні** – дають широку свободу виконавцям;
- **структуровані** – дозволяють ініціативу стосовно з'ясованих другорядних питань;

– **алгоритмізовані** – у процесі їх реалізації ініціатива виключена.

6. *За функціональним призначенням:*

– **організаційні** – стосуються організаційних питань, наприклад, рішення про розподіл службових обов'язків;

координуючі – стосуються переважно оперативних питань, наприклад, розподілу поточної роботи між працівниками;

– **регулюючі** – пропонують спосіб поведінки або дій у певних ситуаціях, що відображається в правилах, розпорядках тощо;

– **активуючі** – стосуються переважно мотиваційних питань, наприклад, рішення, що пов'язані з бонусами або преміями;

– **контролюючі** – необхідні для оцінювання результату дій персоналу.

7. *Залежно від кількості розробників:*

– **індивідуальні** – що прийняті одноосібно;

– **колективні** – прийняті на основі заздалегідь обговорених умов (проста більшість, кваліфікована більшість, консенсус тощо).

8. *За змістом:*

– **технічні** – стосуються використання устаткування, технологій тощо;

– **економічні** – пов'язані з підрахунком фінансових витрат, результатів;

– **соціальні** – стосуються колективу і/або окремих працівників, умов їхньої праці, пільг, розвитку ініціативи тощо.

9. *За ступенем повноти і вірогідності інформації, що використовується:*

– **прийняті в умовах повної визначеності**, – варіант, коли керівник точно знає наслідки розвитку ситуації по кожній із можливих альтернатив;

– **прийняті в умовах часткової визначеності**, – формуються тоді, коли наслідки розвитку ситуації точно не відомі, але відомими є імовірнісні характеристики можливих у майбутньому подій;

– **прийняті в умовах повної невизначеності**, тобто коли відсутня навіть імовірність виникнення тих чи інших варіантів розвитку ситуації.

10. *За способами прийняття виділяють:*

– **інтуїтивні** – ґрунтуються на інтуїції керівника, на його здатності вгадувати, припускати розвиток ситуації;

– **адаптаційні** – приймаються, виходячи із загальних знань і здорового глузду, досвіду розвитку аналогічної ситуації в минулому;

– **раціональні** – передбачають використання наукових методів та обґрунтованих критеріїв.

4.5. Етапи розробки і ухвалення управлінських рішень

Ухвалення рішень є головною складовою процесу життєдіяльності людини і будь-якого процесу управління. Процес прийняття рішень, на перший погляд, здається простим. У кожній організації свої розробки і прийняття управлінських рішень, що враховує особливості її функціонування. При цьому, незважаючи на всі рекомендації з прийняття ефективних рішень в різних ситуаціях, людина завжди приймає рішення з урахуванням власних цілей, досвіду та інтуїції.

Нижче зазначені основні етапи рішення бізнес-структурою або людиною (рис. 11.1):

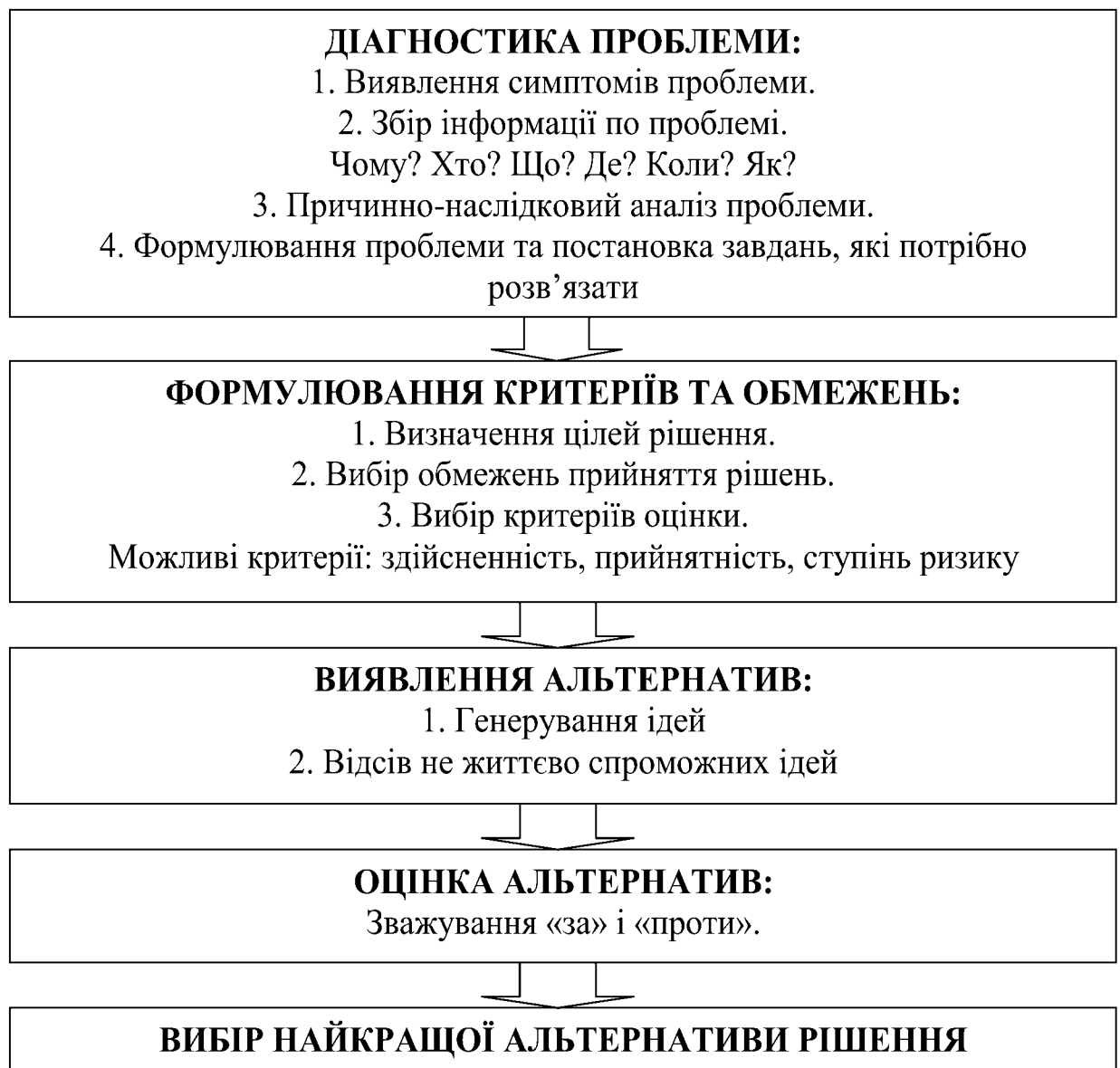


Рис. 4.1. Процес ухвалення рішення

Етап 1. Діагностика проблеми.

Процес розробки та ухвалення рішення доцільно починати з діагностики ситуації, яка дає змогу виявити основні проблеми розвитку бізнес-структури та причини їх виникнення.

Проблема – це така ситуація, коли відомо, що треба робити, але не відомо як. Вона виникає у вигляді інформації про сформовану ситуацію, що перешкоджає досягненню цілей. Тобто не відбувається те, що має відбуватися. Отже, треба дати відповідь на запитання: «чому так відбулося?»

Діагностика передбачає збір інформації, яка характеризує проблемну ситуацію, причинно-наслідковий аналіз зібраної інформації та діагноз проблем розвитку бізнес-структури.

Проблеми завжди мають певний зміст (**що відбулося?**); пов'язані з якимось конкретним місцем (**де відбулося?**); часом виникнення, частотою повторюваності (**коли відбулося і як часто повторювалося?**); кількісними параметрами (**скільки і наскільки змінилися встановлені кількісні показники?**); коло осіб, так чи інакше причетних до них (**хто причетний?**).

Для більш повного подання проблемної ситуації збирають кількісні показники та інформацію якісного характеру. Таким чином, збирають інформацію про симптоми проблемної ситуації (ознаки наявності проблемної ситуації). Симптомами існування проблем можуть бути конфлікти, збої, відхилення фактичного стану бізнес-структури від планового, погіршення стану порівняно з попереднім періодом тощо.

Для виявлення конкретних причин виникнення проблем треба здійснити **причинно-наслідковий аналіз**, за допомогою якого можна виявити, які зміни одного елемента ситуації (причина) породжують відповідні зміни (наслідок) іншого.

Управлінські рішення мають бути спрямовані на усунення причини проблем. Безумовно, краще й дешевше проводити профілактичні заходи, ніж усувати проблеми. Адекватна діагностика ситуації значною мірою сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Етап 2. Формулювання критеріїв і обмежень.

Критерії – це показники (кількісні і якісні), за якими оцінюють альтернативні варіанти рішень. Критерії визначають цілями, які ставить особа, що приймає рішення. Такими цілями можуть бути: підвищення продуктивності, зростання прибутку, відповідність рішення інтересам трудового колективу тощо. Існують необхідні (обмеження) і бажані критерії оцінки альтернативних варіантів рішення.

Необхідні критерії мають характер жорстких обмежень, не враховувати які неприпустимо. Обмеження – це умови розв'язання проблеми або рамки, в яких вона може бути вирішена. Вони дають змогу відокремити прийнятні варіанти рішень від неприйнятних.

Обмеження можуть бути будь-якого рішення, тому вони завжди мають бути визначені. Розрізняють обмеження внутрішні і зовнішні. Прикладом внутрішніх є ресурсні обмеження (обмеження трудових, фінансових або часових ресурсів). В основі зовнішніх критеріїв-обмежень лежать правові,

технічні, екологічні та інші подібні до них норми і нормативи (наприклад, гранично припустимий рівень забруднення навколишнього середовища, вимоги законодавства).

Бажані критерії дають можливість зробити вибір кращого варіанта рішення із тих, що залишилися. Вони відображають інший клас вимог, серед яких головними є економічний (рівень витрат, прибутковість тощо) та соціальний (умови праці персоналу) критерії.

Звичайно при прийнятті рішень критеріїв може бути кілька. Іноді вони є суперечливі. Наприклад, критеріями виробництва товарних асортиментів продукції бізнес-структури можуть бути: виготовлення всього, що потребує покупець, у будь-якій кількості, з диференційованими характеристиками продукції, з мінімально можливими витратами, з максимально високою якістю.

Поєднати ці критерії в процесі ухвалення рішення практично нереально. У ситуації, коли потрібно прийняти рішення з урахуванням безлічі критеріїв, можна використовувати метод ранжирування критеріїв шляхом їх упорядкування у міру зростання (убування) їхньої важливості. Доцільно використовувати метод зважування критеріїв, коли оцінка ступеня важливості кожного з них задається ваговими коефіцієнтами. Якщо важко визначитися з вибором критеріїв, за якими будуть оцінюватися альтернативи, доцільно здійснити оцінювання за такими з них:

- **здійсненність** (зіставлення можливості реалізації рішення з урахуванням існуючих обмежень);
- **прийнятність** (визначення міри узгодженості рішення із установленими цілями і сприйняття їхньому досягненню);
- **ступінь ризику** (оцінка найгірших наслідків, які може зумовити реалізація цього варіанта рішення).

Етап 3. Визначення альтернатив.

Альтернатива – це будь-яке припустиме рішення проблеми, що задовольняє задані обмеження. Якщо немає альтернативи, то не існує проблеми. Рішення має бути єдиним.

Перевагу слід надавати розробці багатоваріантного рішення, що передбачає можливість вибору з досить великої кількості альтернатив (ідеально – 5,7). Як свідчать опитування, 50% керівників завжди розробляють тільки один варіант рішення, 35 % – два; 9 % – три і лише 4 % – більше трьох варіантів.

Пошук альтернатив для складних управлінських проблем вимагає застосування спеціальних методів і відбувається кількома етапами. Спочатку відбувається генерування можливих варіантів рішення управлінської проблеми з використанням різних методів генерування ідей, серед яких метод мозкового штурму, метод Дельфі та ін. Потім відбувається попередній аналіз варіантів рішення з метою відмови від не життєво спроможних і варіантів, які дублюють інші рішення. Сукупність альтернативних варіантів

рішень має бути не надлишковою, але досить повною, щоб можна було здійснювати більш глибоке оцінювання.

Практично неможливо знайти рішення, яке не має негативних наслідків і влаштовує всіх. Це слід враховувати і розуміти, що такі обставини не повинні перешкоджати його ухваленню. При відборі варіантів рішень треба оцінювати можливі негативні побічні наслідки їх реалізації (виграші і втрати, нові можливості і проблеми).

У процесі ухвалення важливих управлінських рішень доцільно є використовувати колективні методи генерування та оцінювання ідей, що забезпечують більшу обґрунтованість і ефективність прийнятих рішень. Увага до таких рішень активізувалася з початку 1960-х років. В наш час такі рішення досить поширені. Вони є одним із основних інструментів ухвалення важливих управлінських рішень.

Колективні методи генерування ідей і оцінювання альтернативних варіантів рішення дають змогу ширше охопити проблему, що діагностується, виявити приховані чинники її виникнення. Крім того, сукупний потенціал знань і досвіду членів групи набагато перевершує можливості окремого індивіда. В процесі генерування рішень і проведення дискусій наводиться більше доводів і аргументів. Це дає можливість розробляти більш якісні та обґрунтовані рішення. До цього варто додати, що співробітники бізнес-структури, які беруть участь у розробці рішення, відчують певну відповідальність за прийняті рішення. Це позитивно позначається на їх прагненні потім реалізовувати їх. Існує така статистика значущості думки представників зацікавлених груп при ухваленні рішень: Генеральний директор – 10 балів, вищий менеджмент – 4 бали, працівники – 2, акціонери – 4, загальні збори акціонерів – 5 балів, трудовий колектив – 3 бали. Такі результати свідчать про зневагу до інтересів простих працівників і дрібних акціонерів.

Звичайно, колективні методи мають свої вади. По-перше, вони вимагають чималих витрат коштів і часу. Для того щоб співробітники мали можливість зі знанням справи обговорювати проблему та її можливі рішення, треба надати їм необхідну інформацію. По-друге, результатом групової роботи може бути групове рішення, що дає більше вигоди самим співробітникам, ніж бізнес-структурі в цілому. По-третє, групове мислення – це спосіб мислення, що виникає в залучених до спільної праці індивідів, коли прагнення до єдності нерідко переважає над реалістичною оцінкою альтернатив.

Етап 4. Оцінка альтернатив.

На цьому етапі розробки управлінського рішення використовують досить багато інформації про основні альтернативні варіанти рішення і найбільш імовірні сценарії розвитку ситуації при їх реалізації. Основні варіанти рішення мають бути ретельно обґрунтованими з урахуванням тих критеріїв і обмежень, які були визначені раніше. Більш адекватну оцінку альтернативних варіантів управлінського рішення можна отримати при

використанні методів колективного експертного оцінювання. Процедура оцінювання полягає у зіставленні кожного відібраного альтернативного варіанта рішення з відповідними критеріями і визначенні загальної оцінки для кожної альтернати. Вибір здійснюють між «трохи краще» і «трохи гірше», тобто рішення вибираються шляхом пошуку компромісу. Якщо оцінювання альтернатив веде особа, що приймає рішення самостійно, то оцінка значною мірою залежатиме від її особистісних якостей та інформації, яка є в її розпорядженні.

Етап 5. Вибір найкращої альтернативи рішення.

Вибір рішення є заключним етапом процесу ухвалення рішення. Оптимальний варіант рішення припускає таке поєднання його якісних і кількісних змінних, що найбільшою мірою відповідатиме розв'язання проблеми. Таке рішення, матиме найкращу оцінку при порівнянні альтернативних варіантів рішення.

Діяльність керівника відбувається далеко не в ідеальних умовах, а рішення ухвалюються не у вакуумі. Зрідка, коли керівник має можливість приймати рішення тільки з одного питання, питань може бути кілька. Всі проблеми вимагають прийняття своєчасних рішень. Тому дуже часто керівник приймає варіант рішення з відносно сприятливими прогнозами розв'язання проблемної ситуації. Відповідно в деяких випадках рішення є прийнятними, але не обов'язково найкращими з можливих варіантів. За результатами статистичних досліджень, 40 % рішень, які керівник має приймати особисто, виявляються помилковими. Такі дані підтверджують необхідність використання колективних методів ухвалення рішень у процесі розгляду важливих питань функціонування та розвитку бізнес-структури.

Остаточний варіант рішення доцільно погоджувати з виконавцями і зацікавленими особами. Це дасть змогу забезпечити їх активну участь у процесі реалізації рішення. Для успішної реалізації потрібно розробити план дій. Від обраних дій, їх послідовності, строків виконання, виконавців і ресурсів залежить успіх подолання проблем розвитку бізнес-структури.

Ми живемо і діємо у середовищі, яке швидко й суттєво змінюється: поява нових технологій, жорстка конкурентна боротьба, суворість законодавства тощо. Зміни відбуваються і всередині організації: зміна пріоритетів, керівництва, технології виробництва тощо. Все це може стати причиною ухвалення управлінських рішень, які потрібні для адекватного коригування напряму розвитку бізнес-структури і запобігання проблем, але з якими вона може зіткнутися.



Запитання для самоконтролю

1. Яку роль рішення відіграє у процесі управління розвитком бізнес-структури?
2. Яке рішення є ефективним? Які вимоги ставлять до управлінського рішення?
3. Які є етапи розробки управлінського рішення?

4. Якою є мета діагностики у процесі розробки управлінського рішення?
5. Характеристика етапу формулювання критеріїв і обмежень.
6. Характеристика етапу визначення альтернатив. Які методи доцільно використовувати на цьому етапі?
7. Характеристика етапу оцінки альтернатив. Якими є підстави вибору рішення?

РОЗДІЛ 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 5.1. Організація розробки та виконання стратегічних управлінських рішень.
- 5.2. Соціально-психологічні засади реалізації стратегічного управлінського рішення.
- 5.3. Роль людського фактору в процесі реалізації стратегічних управлінських рішень.
- 5.4. Етичні норми при реалізації стратегічних управлінських рішень.

5.1. Організація розробки та виконання стратегічних управлінських рішень

Організація розробки та впровадження управлінських рішень потребує певних організаційних та адміністративних заходів, пов'язаних як із системами управління, так і з керованими системами в усіх процедурах розробки та впровадження управлінських рішень. Нагадаємо, що процедури включають розробку, узгодження, прийняття, затвердження та організацію виконання. Всі процедури повинні проводитися відповідно до вимог управлінських рішень.

Процес розробки стратегічних управлінських рішень вимагає від керівника та управлінського персоналу:

- 1. Оформити документацію про початок виконання робіт із зазначенням конкретного завдання, особового складу та системи підпорядкованості, термінів виконання завдання, проміжних етапів контролю за ходом, виділених ресурсів.
- 2. Ознайомитися та роз'яснити розробникам управлінських рішень зміст організаційних документів при початку роботи з розробки управлінських рішень.
- 3. Роз'яснити розробникам управлінських рішень їх права, обов'язки та повноваження під час виконання робіт.
- 4. Обговоріть невинішені деталі з розробниками управлінських рішень для успішного завершення роботи.
- 5. Зосередьтеся на важливості запропонованої роботи, пов'язаної з розвитком управлінських рішень.
- 6. Закріпіть за співробітниками необхідне офісне обладнання та приміщення та покажіть їм джерела необхідної ділової інформації.
- 7. Провести перевірку юристом або референтом на відповідність розроблених версій управлінських рішень чинному законодавству та правовим документам компанії.

8. Видача висновку про техніко-економічну та організаційну доцільність варіантів управлінських рішень.

9. Отримання висновків зовнішніх експертів щодо безпеки майбутнього впровадження управлінських рішень в економічній, екологічній та інших сферах.

Процес узгодження стратегічних управлінських рішень з вищими органами влади, замовниками чи клієнтами вимагає від керівника та управлінського персоналу наступних кроків:

1. Створити документацію про фізичних або юридичних осіб, з якими необхідно узгодити управлінських рішень.

2. Визначити та зафіксувати в документі кінцевий термін узгоджень, а також назви та зміст супровідних документів.

3. Документально оформити акт генерального затвердження.

Порядок приймання управлінських рішень. Ця процедура вимагає наступних дій керівника та адміністративного апарату:

1. Задokumentувати відсутність невідповідностей між власними варіантами управлінських рішень і раніше реалізованим рішенням.

2. Задokumentувати критерії вибору управлінських рішень, включаючи назву, числове або якісне значення їх параметрів.

3. Документально підтвердити відхилення параметрів управлінських рішень від параметрів критеріїв.

4. Документально оформити порядок прийняття управлінських рішень із зазначенням дати, відповідальних осіб та наявних зауважень.

Процедури затвердження управлінських рішень з вищими інстанціями, клієнтами або клієнтами вимагає наступних кроків керівника та управлінського персоналу:

1. Оформити документацію фізичних або юридичних осіб, для яких потрібне погодження управлінських рішень.

2. Визначити та зафіксувати в документі кінцевий термін узгоджень, а також назву та зміст супровідного документа.

3. Задokumentувати загальну заяву про схвалення.

Порядок організації виконання управлінських рішень вимагає таких дій керівника та апарату управління:

1. Підготувати документацію про початок виконання управлінських рішень із зазначенням конкретного завдання, складу виконавців та системи підпорядкування, термінів виконання завдання, проміжних етапів контролю за ходом, виділених ресурсів.

2. Ознайомити та пояснити доповідачам зміст та порядок реалізації управлінських рішень.

3. Довести до відома виконавців управлінських рішень свої права, обов'язки та повноваження під час роботи.

4. Обговорити невирішені деталі з розробниками управлінських рішень для успішного завершення роботи.

5. Акцентувати увагу доповідачів на ступені важливості запропонованої роботи.

6. Закріпити за виконавцями необхідну оргтехніку та приміщення та вказати джерела необхідної ділової інформації.

7. Активізувати роботу виконавців з метою ефективного впровадження управлінських рішень.

8. Періодичний контроль за виконанням управлінських рішень виконавцями.

9. Провести практичну оцінку впровадженого управлінських рішень.

10. Архівувати документацію щодо розробки та реалізації управлінського рішення.

У рамках організаційно-розпорядчої діяльності керівник і апарат управління (суб'єкти рішення) повинні брати активну участь у соціально-психолого-пропагандистській роботі з працівниками, що здійснюють управлінських рішень.

Багато фахівців, які займаються розробкою та впровадженням управлінських рішень, радять залучати до їх розробки впроваджувачів, щоб вони заздалегідь знали концепцію управлінських рішень і завдання, що з них випливають. Майбутні ведучі, які беруть участь у розробці управлінських рішень, вносять до них елементи реальності, оскільки добре знають тему управлінських рішень, її резерви та труднощі.

До розробки управлінських рішень доцільно залучати керівників виробництва та новаторів, гострий розум яких може допомогти знайти оригінальні підходи в розробці управлінських рішень.

5.2. Соціально-психологічні засади реалізації стратегічного управлінського рішення

Залежно від соціально-психологічної складності управлінських рішень, вони можуть зіткнутися з потенційним опором виконавчої влади або взаємодією. Це дослідження має забезпечити узгодження потреб та інтересів лідера та виконавців, соціальну справедливість та очікування лідера та виконавців.

Соціально-психологічна узгодженість може бути відображена в тексті управлінського рішення або у створенні середовища, необхідного для реалізації рішення. Послідовність може бути досягнута шляхом застосування *соціологічних і психологічних методів управління* в реалізації управлінських рішень.

Методи базуються на задоволенні соціальних потреб та інтересів людини та колективу. Згадаймо, що для людини – це порядок, стабільність, інформація, безпека, управління, творча праця, віра, любов, сім'я, знання, патріотизм, спілкування, самовираження та попит. *Соціальними потребами колективу є: організованість і контроль, самовдосконалення, безпека і надлишковий продукт.*

Прискорення темпів господарської діяльності висуває підвищені вимоги до колективу та його результативності, до психічної стійкості людини, комунікабельності, гнучкості та оригінальності мислення. А це підвищує значимість соціально-психологічних методів в арсеналі менеджера.

До **соціальних методів розробки та реалізації управлінських рішень** належать суспільно-масові процеси, внутрішньогрупові явища та процеси, методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

Методи управління соціально-масовими процесами необхідні великим групам суб'єктів управлінського рішення, таким як військові частини, виробничі та громадські збори, стихійні збори і навіть цілі держави. Ці методи базуються на теорії систем і законах організації, таких як закон синергії, самозбереження, пропорційності та композиції, розвитку та ін.

До методів у групі відносяться **методи підвищення суспільно-виробничої активності, методи спілкування, методи морального стимулювання**.

До індивідуально-особистісних методів належать переконання, особистий приклад, навіювання.

Метою психологічних методів є створення морально-психологічної атмосфери, сприятливої для продуктивної діяльності персоналу. До них відносяться методи психологічної мотивації.

Предметом психологічних методів є формальні та неформальні відносини співробітників компанії. Формальні (функціональні) відносини створюються на основі посадових інструкцій, призначених завдань та інструкцій адміністрації.

Формальні відносини фіксуються у функціональних або організаційних структурах підрозділів і компанії в цілому. Неформальні (особистісні) відносини встановлюються на основі спільних пріоритетів потреб та інтересів, симпатій і антипатій. Неформальні стосунки також закріплені у вигляді структури з керівниками та підлеглими, у них діють неписані правила взаємовідносин. Неформальні структури зазвичай не поєднуються одна з одною до корпоративного рівня, тобто вони мають місцевий ефект. Метою психологічних методів є створення гармонії в цих стосунках, створення згуртованого колективу.

Практика лідерства виробила багато прийомів переконання оратора в правильності чи неминучості точки зору лідера.

Ось деякі з них:

1. Керівник може уникнути суперечки щодо всього або частини управлінського рішення з потенційним виконавцем. У той же час ведучий може подумати, що лідер дуже впевнений у правильності рішення або що за рішенням стоїть потужна сила.

2. Керівник може проявляти підвищений інтерес до думки оратора у своєму рішенні, дозволяючи йому висловитися. Після цього ведучий більш прихильно оцінює рішення.

3. Керівник може відразу сказати спікеру, що він сам не сприймає управлінське рішення, але в силу обставин це рішення необхідно виконувати.

4. Перед тим, як оголосити про майбутнє виконання управлінського рішення, ведучий може продемонструвати оратору своє доброзичливе ставлення до нього. Згодом спікер, швидше за все, відповість на управлінське рішення з позиції підтримки, ніж опозиції.

5. Керівник може знайти в управлінському рішенні кілька ідей щодо доповідача і представити це рішення як повну реалізацію ідей потенційних доповідачів (пожертвувати своїм авторством).

6. Менеджер може спочатку обговорити майбутнє управлінське рішення з потенційними виконавцями та включити їхні несуттєві пропозиції в це рішення.

7. Керівник може кинути виклик доповідачам за допомогою управлінського рішення, наприклад: «Хто зможе краще?» Зазвичай набагато легше критикувати, ніж покращувати його.

8. Керівник може надати наочність основним положенням управлінського рішення, графікам, діаграмам, розрахункам, думкам авторитетних осіб тощо.

5.3. Роль людського фактору в процесі реалізації стратегічних управлінських рішень

Майже кожне управлінське рішення відображає індивідуальність і цінності його ініціатора. *Роль людського фактору проявляється у двох аспектах: вплив особистісних характеристик на процес прийняття управлінських рішень та особиста оцінка прийнятих управлінських рішень.* Особистісні характеристики: воля, сугестивність, рівень емоційності, темперамент, професіоналізм, досвід, відповідальність, стан здоров'я, реакції, характер уваги, схильність до ризику, параметри мислення. Всім людям, навпаки, властиві такі основні параметри мислення: глибина, широта, швидкість і гнучкість. Глибина характеризує аналітичний характер мислення людини, пошук причинно-наслідкових зв'язків усередині аналізованої ситуації. При цьому можна абстрагуватися від оточуючих елементів. Широта відображає синтетичний характер мислення, при якому вдається оцінити роль аналізованої ситуації в загальному сценарії діяльності. Швидкість визначається тим, скільки часу потрібно для виконання завдання порівняно із середнім рівнем, прийнятим у даній компанії. Співробітник швидко розуміє ситуацію або може швидше за інших розробити ефективне рішення. Гнучкість забезпечує своєчасний і обґрунтований перехід до нових методів розробки та реалізації управлінських рішень.

Вони надають великого значення харизмі особистості, тобто. здатність окремої людини на рівні здорового глузду залучати і підпорядковувати значні маси. *Харизма - це влада, заснована на виняткових якостях людини: мудрість, «святість», героїзм, доступність будь-кому, ефективна*

зовнішність, гідна та впевнена поведінка в суспільстві з людьми різного стану.

Великий вплив на реалізацію управлінських рішень мають такі лідерські якості, як романтизм і практичність, оптимізм і песимізм. Романтизм менеджера пов'язаний із завищеною інтуїтивною оцінкою його здібностей у сфері розробки та реалізації управлінських рішень, а також можливостей придбання необхідних для цього ресурсів. Романтизм притаманний майже всім керівникам у початковий період їх діяльності. Романтика – одне з джерел розвитку компанії. Однак це часто призводить до розчарування як керівника, так і персоналу. Як правило, компанію підживлює новий романтизм у зв'язку з оновленням кадрів, тому керівник повинен сам визначати ступінь такого романтизму і стежити за діяльністю романтичного підлеглого.

Практичність керівника або спеціаліста пов'язана з великим досвідом роботи та формуванням стереотипних підходів до реалізації управлінських рішень. Наприклад, через вибір постачальників такий менеджер укладає резервні контракти на постачання необхідних його компанії ресурсів. Якщо один постачальник не доставить товар, інший зробить це. Крім того, вони розсилають більше пропозицій щодо купівлі товару (оферт), ніж може впоратися сама компанія. Таким чином, компанія може опинитися в складній ситуації, не виконавши чиєсь замовлення. Керівник повинен визначити масштаб таких рішень і наявність таких фахівців.

Оптимізм керівника заснований на переоцінці здібностей співробітників, в тому числі своїх власних, самої компанії і клієнтів, які з ним працюють. У будь-якому економічному, фінансовому, організаційному розрахунку та оцінці завжди існує діапазон прийнятних вихідних даних і можливих результатів, наприклад працівнику надається право (делегуються повноваження) вибирати найкраще рішення в даному колі і нести відповідальність за це рішення. Оптимізм повинен бути підкріплений високим професіоналізмом і технологічними можливостями керівництва компанії. Оптимістично налаштовані менеджери корисні для компанії. Вони збільшують ризик реалізації управлінських рішень, як позитивних, так і негативних. Вони самовіддано беруться за ризиковану, але корисну для компанії роботу і часто доводять до позитивних результатів, здавалося б, безнадійні проекти. Водночас має бути вирішене питання про зв'язок перемог, поразок і стабільності. Керівник компанії повинен визначити, серед іншого, ступінь оптимізму або частку таких керівників.

Песимізм керівника заснований на заниженій оцінці здібностей своїх колег, у тому числі своїх, самої компанії та клієнтів, які з нею співпрацюють. Керівник вважає, що неодмінно втілиться в життя стриманий варіант, який принесе компанії стабільний, але невеликий дохід. Цей підхід може бути ефективним у традиційних галузях промисловості з незначними змінами. Керівнику підприємства песимісти також потрібні для того, щоб приймати

обґрунтовані рішення та підтримувати баланс виконання управлінських рішень.

Кожен керівник відчуває на собі увагу підлеглих. Його особисті якості істотно впливають на процес спілкування з підлеглими та колегами, а також на реалізацію управлінських рішень. ***Серед сукупності особистісних характеристик виділяють незмінні, слабомінливі і сильномінливі. До незмінних відносяться: темперамент, здоров'я, реакції; слабомінливі - сугестивність, емоційність, професіоналізм, досвід, характер уваги, ризикованість, параметри мислення; сильно варіативні - воля, відповідальність, комунікабельність.***

В управлінській практиці існують людські якості, які полегшують роботу з людьми і підвищують можливість успішної реалізації управлінського рішення.

Характерні зовнішні риси неуспішного керівника - надмірна м'якість, недостатній досвід, балакучість, недбалий зовнішній вигляд.

Він має істотний вплив на формування та реалізацію управлінських рішень. У психології управління існує кілька авторитетів: авторитет дистанції, авторитет доброти, авторитет компенсації, авторитет аргументації, авторитет педантичності, авторитет пихатості та авторитет придушення.

Кожен вид містить додаткові елементи, які, на думку керівника, посилюють його вплив на персонал.

Авторитет дистанції формується шляхом створення штучних перешкод у стосунках між керівником і виконавцями його рішень і в передачі інформації. Ефект недоступності лідера спонукає підлеглих приймати ініціативні рішення.

Авторитет доброти формується в результаті надмірного прояву чуйності, жалості і доброзичливості по відношенню до підлеглих. Роль утішителя згуртовує підлеглих у виконанні рішень керівника. Проте термін виконання робіт може бути продовжений з будь-якої поважної причини.

Авторитет винагороди створюється шляхом застосування сильних стимулів (компенсацій) для виконання завдання. У цьому випадку підлеглого цікавить не результат, а винагорода. Для дуже нудної і важкої роботи цей вид приносить хороші результати. Механізм компенсаційної влади схожий на роботу дресирувальника в цирку. Тваринам дають їжу за певні рухи.

Авторитетність аргументації формується завдяки широкому підходу керівника до предмета управлінських рішень. Різноманітність ідей створює у підлеглого думку про високу кваліфікацію керівника і стимулює краще виконання поставленого завдання. Однак дуже тривалі міркування керівника можуть значно знизити інтерес підлеглих до завдання.

Авторитет педантизму створюється детальним попереднім опрацюванням керівником усіх елементів завдання та доведенням їх до підлеглих. Суворі регламентації завдань підвищує ймовірність отримання продукції заданої якості в обумовлені терміни.

Вирішальну роль відіграє професіоналізм керівника. Однак роль виконавця зводиться до простої рутинної роботи, без елементів творчості.

Крайнощі регламентації завжди погано сприймаються підлеглими, що призводить до плинності кадрів і формалізму.

Авторитет чванства створюється шляхом штучного роздування авторитету керівника в очах підлеглих. «Надутий» авторитет може бути створений начальством, колегами керівника або ним самим. Певною мірою цей різновид допомагає керівнику ефективно впливати на підлеглих як через себе, так і через інших. Однак це може призвести до завищеної самооцінки керівника та поступової втрати прагнення до професійного розвитку.

Сила гноблення виникає внаслідок переважання владних пріоритетів над пріоритетами ключового персоналу компанії, клієнтів і підрядників. Ця різноманітність допомагає керівнику швидко реалізовувати рішення як по горизонталі, так і по вертикалі.

Індивідуальність людини відбивається також на особливостях її темпераменту, що характеризує ступінь дратівливості і виявляється в навколишній дійсності, в силі почуттів і поведінці.

Темперамент має значний вплив на підхід особистості до реалізації лідерських рішень.

Розрізняють чотири типи темпераменту.

Особистості з холеричним темпераментом віддають перевагу швидкості, оперативності та індивідуалізму в реалізації управлінських рішень. Часто ці властивості важливіші, ніж тривале дослідження розчину. Однак у холериків не завжди є час ретельно оцінити ситуацію і сформулювати реальну проблему. Їхні рішення часом спонтанні. Рішення холерика відрізняються високим ступенем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

Особи сангвінічного темпераменту мають більш спокійну розумову діяльність. Як і холерики, вони швидко й якісно реалізують управлінське рішення, але надають перевагу колективному обговоренню ключових проблем або ключових елементів уже прийнятих рішень, а не індивідуалізму.

Сангвініки добре працюють як з професіоналами, так і з інформаційними системами підтримки прийняття рішень.

Флегматики воліють витратити більше часу на розробку управлінського рішення, ніж на його реалізацію. Для них важливо забагато інформації, думок і порад щодо завдань, які необхідно вирішити. Їх рішення характеризуються високим рівнем безпеки та зваженості. Флегматики рішучі і наполегливі в реалізації своїх рішень. Вони більше довіряють професіоналам, ніж інформаційним системам.

Особи з меланхолійним темпераментом дуже відповідально ставляться до реалізації управлінських рішень. Вони намагаються врахувати всі можливі негативні наслідки впровадження рішень. Більш дрібні проблеми (дрібниці) часто ставляться на перше місце. Меланхолікам потрібно багато часу, велика кількість інформації, порадників і різних заяв. Меланхолійне рішення

характеризується детальною розробленістю та реальністю втілення. Меланхоліки приймають ефективні рішення шляхом стратегічного планування, планування тощо. Їм протипоказана робота в стресових ситуаціях. Меланхоліки постійно занурені в свою роботу в компанії і вдома. Реалізуючи свої рішення, вони постійно стежать за ходом виконання, допомагають ведучим, вникають у всі тонкощі проблем, що виникли.

Насправді рідко зустрічаються люди, які мають специфічний тип холериків, сангвініків, флегматиків і меланхоліків.

В Україні відбуваються суттєві зміни у складі керівного складу – на різних рівнях управління організаціями з'являється все більше жінок. Є певні особливості у виборі жінками засобів і методів управлінського впливу, у формуванні та реалізації управлінських рішень.

Характеристики жіночого підходу включають здатність до команди, відкрите спілкування, справжню продуктивну командну роботу та мотивацію, а також чуйність та інтуїцію у відносинах з персоналом компанії. Жіночий підхід значною мірою базується на колективній роботі колег у дещо мінливому середовищі.

Жінки-менеджери добре працюють у відділах і філіях компаній, дочірніх і філіях тощо. Починає формуватися так званий жіночий стиль управління (soft management). Середній рівень напористості, ризикових і конфліктних навичок, суперництва (змагання). Для жінок-керівників важливіше сам процес діяльності, а результат менше. Пріоритетність процесу веде компанію, очолювану жінкою, до вищої якості продукції та управлінської діяльності.

Багатовікова історія жіночої частки сформувала в жіночій свідомості (можливо, на генному рівні) ідею колективного виживання. У своїй діяльності вони намагаються залучити більшість працівників до активної управлінської чи виробничої діяльності, надаючи при цьому простір для реалізації власних потреб та інтересів. Вони часто переносять звички сімейного життя на стиль своєї компанії.

Жіночий стиль надає менше значення організаційній ієрархії та корпоративним статусним символам – атрибутам зовнішнього вигляду компанії: представницький автомобіль, велика охорона, мобільний телефон тощо, тим самим створюючи більшу демократичність у відносинах із зовнішнім середовищем.

Жінка лояльна до досягнень інших, якщо вони не зачіпають її особистості.

Чоловік-лідер, традиційний феномен контролю над світом, часто ставить себе на перше місце і більше піклується про зміцнення своєї позиції. Це перешкоджає передачі влади, внаслідок чого сам менеджер виконує неймовірну кількість функцій у компанії, зникаючи там на дні. Для нього головним є результат, а не процес його досягнення. Відомий девіз: «Мета виправдовує засоби» дуже характерний для лідерів-чоловіків.

У психології управління були розроблені психосоціоти́пи особистості, які допомагають аналізувати конкретні ситуації в компанії. Серед них такі особистості, як: Хакслі, Гамлет, Робесп'єр, Бальзак, Дон Кіхот, Джек Лондон, Драйзер, Гюго, Дюма, Габен, Наполеон. У кожному суспільстві ми завжди можемо знайти людей, які своїми вчинками нагадують цих відомих реальних або вигаданих особистостей.

Керівник компанії має можливість враховувати історичні паралелі у своїх посередницьких заходах.

5.4. Етичні норми при реалізації стратегічних управлінських рішень

Етичні норми, які являють собою систему загальних цінностей і етичних правил, яких повинні дотримуватися всі співробітники організації, мають велике значення при розробці та реалізації управлінських рішень. Етичні стандарти, як правило, приймаються працівниками добровільно. Вони регулюють поведінку людей за допомогою загальних приписів і заборон, які стосуються однотипних дій. Етичні норми санкціонуються не державою, а авторитетом лідера, силою звичаїв і громадської думки; вони часто виникають спонтанно в моральній свідомості суспільства, а не внаслідок кимось спеціально виданого закону.

Немає винятків для особливих обставин. Однак самі етичні норми відносин приживаються дуже повільно, тому необхідно керувати і організовувати цей процес.

Етичні норми включають кількісну або якісну оцінку сенсу життя, призначення людини, змісту добра і зла, морального обов'язку, моральних принципів та ідеалів. Етичні норми пов'язані з певною соціальною групою працівників і залежать від географічних, релігійних, етнічних та інших особливостей соціальних груп.

Під час реалізації управлінських рішень наголошується на моральному рішенні, яке найбільше відповідає моральним критеріям життєзабезпечення людини, за рахунок техніко-економічних аспектів. Наприклад, є два варіанти вирішення ситуації, коли працівник подав начальнику цеху за свій рахунок заяву про п'ятиденну відпустку за особистими обставинами.

Рішення 1. Виходячи з виробничих пріоритетів і раптовості прохання, керівник магазину відмовляє працівнику у відпустці.

Рішення 2. Враховуючи доброзичливу обстановку в колективі, керівник магазину просить групу магазину замінити працівника на п'ять днів і за його згодою надає п'ять вихідних днів.

Друге рішення є моральним і, зрештою, більш економічно вигідним.



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає розробки стратегічних управлінських рішень?
2. У чому полягає процес узгодження стратегічних управлінських рішень.

3. Що відноситься до соціальних потреб колективу?
4. У чому полягають прийоми переконання оратора в правильності чи неминучості точки зору лідера.
5. У яких аспектах проявляється роль людського фактору при реалізації стратегічних рішень?
6. Що таке харизма?
7. Які типи авторитетів існують в психології прийняття рішень?
8. Які чотири типи темпераменту розрізняють?
9. У чому полягає сутність етичних норм в процесі розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень?

РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

- 6.1. Сутність і структура зовнішнього середовища бізнес-структури.
- 6.2. Аналіз чинників зовнішнього середовища бізнесу.
- 6.3. Чинники макросередовища.
- 6.4. Мікросередовище бізнесу.
- 6.5. Покупці.
- 6.6. Постачальники і партнери.
- 6.7. Контактні аудиторії.
- 6.8. Конкуренти (аналіз галузі).

6.1. Сутність і структура зовнішнього середовища бізнес-структури

Будь-яка бізнес-структура існує не сама по собі в ізолюваному просторі, а в певному оточенні, яке значною мірою впливає на неї. Саме існування структури зумовлене наявністю цього оточення. Адже структура існує завдяки тому, що вона виробляє якийсь продукт або надає послугу, задовольняючи потреби споживачів. Без споживачів продукції існування бізнес-структури неможливе. Для того щоб виробляти корисні для споживачів продукти або послуги, структура має використовувати трудові, матеріальні, енергетичні, фінансові та інші ресурси, які надає їй зовнішнє середовище.

**Зовнішнє середовище –
це елементи оточення бізнес-структури, які не входять до її складу,
але які вона змушена враховувати.**

Зовнішнє середовище охоплює всі елементи за межами структури, які впливають на неї (рис. 7.1).

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються якісь процеси: щось з'являється, щось зникає. Одні із цих процесів несуть у собі загрозу для структури, другі – відкривають нові можливості, треті – сприяють її існуванню. Керівництво структури несе відповідальність за її існування, тому повинно відстежувати тенденції розвитку зовнішнього середовища. Кожна організація (благодійна організація або бізнес-структура) мають проводити аналіз зовнішнього середовища.

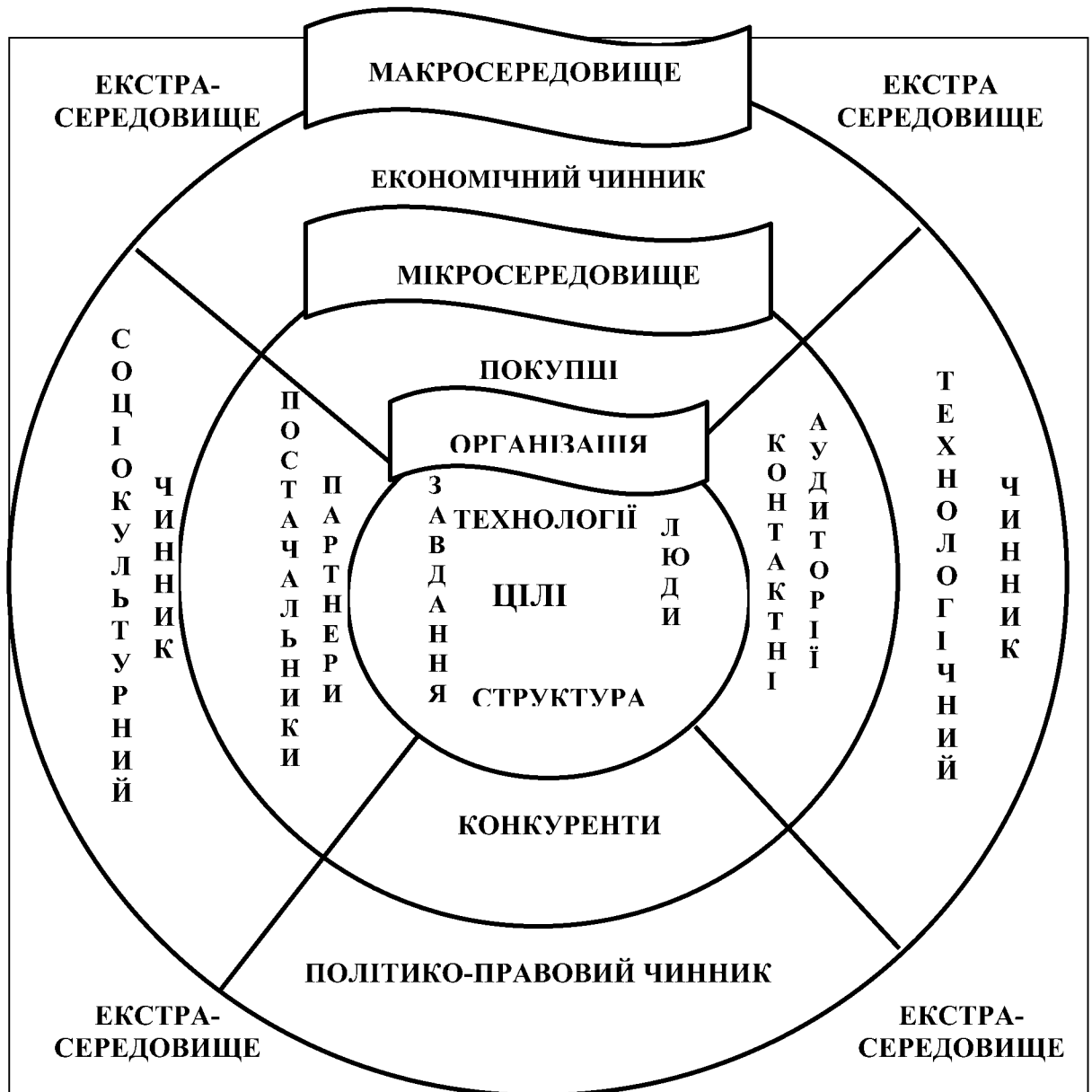


Рис. 6.1. Зовнішнє середовище бізнес-структури

Завданнями аналізу зовнішнього середовища бізнес-структури є такі:

- Виявлення чинників зовнішнього середовища, які являють собою загрозу або сприяють розвитку структури;
- визначення характеру цих чинників і ступеня їхнього впливу на структуру;
- вивчення тенденцій розвитку чинників та їхнього впливу на структуру;

Зовнішнє середовище бізнес-структури умовно можна розділити на: екстрасередовище, макросередовище та мікросередовище.

Екстрасередовище – це середовище існування всіх організацій на планеті. Це ті умови, в яких розвивається сучасний світ. Тому будь-яка організація має враховувати тенденції розвитку сучасного світу, серед яких інтернаціоналізація бізнесу, міжнародний поділ праці, глобальне потепління, погіршення екології і пов'язана з ним жорсткість екологічного законодавства, дефіцит багатьох ресурсів, виснаження запасів корисних копалин тощо.

Макросередовище – це середовище непрямого впливу на бізнес-структуру, ті чинники, які виявляються в масштабі країни або регіону, де функціонує організація.

Ці чинники не мають такого істотного впливу порівняно з чинниками прямого впливу, до яких належать чинники мікросередовища. Іноді їх називають «рамковими». Звичайно середовище непрямого впливу є більш складним для вивчення і виявлення характеристик порівняно із середовищем прямого впливу. Найчастіше ці характеристики є однаковими для всіх організацій певної сфери діяльності в межах одного регіону і не мають специфічного характеру стосовно певної структури. Проте залежно від виду діяльності чинники макросередовища можуть більшою чи меншою мірою впливати на організацію. Ступінь впливу макросередовища може також залежати від розмірів організації. Що більша організація, то більше їй доводиться враховувати ці чинники.

Оскільки чинників, які належать до макросередовища, досить багато, їхній аналіз може бути трудомістким і тривалим. Відповідно рекомендується розглядати такі вузлові напрямки:

- економічний;
- соціокультурний;
- технологічний;
- політико-правовий.

Аналіз цих напрямів дістав назву STEP-аналізу: за першими буквами англійських слів Sociocultural (соціокультурний), Technological (технологічний), Economic (економічний), Political-legal forces (політико-правовий). Для деяких бізнес-структур цей перелік може бути ширшим через особливості функціонування галузі. Наприклад, для сільськогосподарських підприємств необхідно врахувати природний чинник.

Мікросередовище бізнес-структури складається з тих компонентів, які безпосередньо на неї впливають.

Мікросередовище бізнес-структури іноді називають середовищем прямого впливу. До основних його чинників належать:

- покупці;
- постачальники, партнери;
- контактні аудиторії;
- конкуренти.

Макросередовище має дві важливі особливості:

- впливає не тільки на певну бізнес-структуру, але і на мікросередовище її конкурентів, постачальників і партнерів;

- сама бізнес-структура не може вплинути на макросередовище.
- Часто ринок і ведення бізнесу порівнюють із війною. Бізнес-структура є армією, її супротивником – мікросередовище. Місце бою, сприятливе розташування зірок, погодні умови, пора року – це макросередовище. Тобто мікросередовище – це ті, з ким можна поговорити, макросередовище – це те, що не можна навіть ясно побачити.

6.2. Аналіз чинників зовнішнього середовища бізнесу

Будь-яка бізнес-структура функціонує в межах зовнішнього середовища. Можливість існування будь-якої бізнес-структури зумовлена наявністю корисності для зовнішнього середовища. Тому доцільно:

1. Виділити чинники зовнішнього середовища, які впливають або можуть вплинути на функціонування бізнес-структури.
2. Створити систему моніторингу зовнішнього середовища за допомогою різних методів спостереження.
3. Здійснювати оцінювання впливу виявлених тенденцій зовнішнього середовища для підготовки адекватного реагування на їхній вплив.

У процесі аналізу чинників зовнішнього середовища необхідно враховувати, що всі вони є взаємозалежними. Зміна одного чинника згодом призведе до зміни інших.

Бізнес-структура організує збір важливої інформації про зовнішнє середовище. Ця інформація має переважно суб'єктивний і неофіційний характер. Джерелами її можуть бути спеціальні органи (товариство споживачів, державні та муніципальні органи), постачальники і партнери, покупці, контактні аудиторії та обслуговуючі організації (банки, рекламні компанії, ЗМІ). Поширеними способами збору інформації про зовнішнє середовище є також аналіз матеріалів у ЗМІ, книгах, спеціальних виданнях, участь у професійних конференціях, аналіз нормативної бази тощо. Джерелом інформації також може бути персонал бізнес-структури. Наприклад, у компанії «Lufthansa» щомісяця практикується заповнення всіма підрозділами спеціальної форми. У ній фіксуються виявлені співробітниками компанії факти, тенденції і явища зовнішнього середовища, які, на їхню думку, можуть вплинути на компанію. Ці форми передають до центрального офісу компанії «Lufthansa», де обробляють в аналітичному відділі і передають керівництву.

Вивчення чинників зовнішнього середовища не обмежується їх констатацією. Важливо виявити тенденції їх розвитку і спрогнозувати їх майбутні стани, визначити характер та інтенсивність впливу на структуру. Пристосування до зовнішнього середовища передбачає адаптацію можливостей бізнес-структури до вимог ринку (зовнішнього середовища), що передбачає розвиток зв'язків з клієнтами, партнерами, владними органами, врахування дій конкурентів, з'ясування існуючих і потенційних

небезпек та розробку варіантів їх нейтралізації. Пристосування до зовнішнього середовища покращує взаємовідносини компанія і її оточення.

Аналіз зовнішнього середовища юридичної компанії повинен дати відповіді на такі питання:

1. Яким є вплив факторів зовнішнього середовища на зміст стратегічного плану і відповідно на стратегію компанії?
2. Ями є потенційні загрози з боку конкурентів?
3. Які зовнішні перешкоди заважають розвитку компанії?
4. Які зовнішні фактори сприяють підвищенню рівня ділової активності компанії?
5. Якими є стан ділового середовища і характеристики попиту бізнесу на юридичні послуги?
6. Які види юридичних послуг є найбільш затребуваними бізнесом?
7. Якими є основні положення податкового, митного, трудового, спадкового та інших сфер законодавства?
8. Якими є основні характеристики попиту населення на юридичні послуги?
9. Які види юридичних послуг є найбільш затребуваними населенням?
10. Яким є рівень правової грамотності населення?
11. Які види юридичних послуг домінують на ринку?
12. Хто є конкурентами, які вони мають слабкі та сильні сторони?
13. Яким є державне регулювання юридичної діяльності?

Результати аналізу мають використовуватися для розробки системи заходів з нейтралізації можливих загроз з боку зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів роботи з аналізу зовнішнього середовища західні фахівці пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників» (табл. 6.1).

Послідовність заповнення цієї форми така:

1. У першому стовпчику зазначають 5-10 можливостей і таку саму кількість загроз.
2. Кожному чиннику присвоюють вагове значення за ступенем важливості його впливу на бізнес-структуру. Сума ваг має дорівнювати одиниці.
3. Кожний чинник оцінюють за 5-бальною шкалою. Оцінка показує реагування бізнес-структури на певний чинник.
4. Визначаються зважені оцінки кожного чинника шляхом множення його ваги на оцінку. Підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка (з тією ж градацією, що і для оцінки кожного чинника) визначає ступінь реакції бізнес-структури на певні чинники зовнішнього середовища. У наведеному прикладі оцінка 3,15 показує, що реакція компанії є середньою.

Таблиця 6.1

Аналіз зовнішніх стратегічних чинників
(на прикладі корпорації *Maytag*)*

Чинники зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментарі
Можливості				
Економічна інтеграція Європи	0,20	4	0,80	
Сприятлива демографічна ситуація	0,10	5	0,50	
Економічний розвиток Азії	0,05	1	0,05	
Східноєвропейські ринки	0,05	2	0,10	
Розвиток мережі суперсторів (великих роздрібних магазинів)	0,10	2	0,20	
Погрози				
Посилення державного регулювання	0,10	4	0,40	
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40	
Сильна глобальна позиція фірми «Electrolux»	0,15	3	0,45	
Нова технологія фірми «Fuzzy»	0,10	1	0,05	
Передбачуваний спад	0,05	2	0,20	
Сумарна оцінка	1,00		3,15	

*Whellen T., Hunger D. *Strategic Management & Business Policy* T.Whellen, D.Hunger. – N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

6.3. Чинники макросередовища

До чинники макросередовища належать економічні, соціально-культурні, технологічні та політико-правові(рис. 6.2.)

Економічні чинники здійснення бізнесу розглядають з огляду на загальний розвиток економіки країни, умов розвитку бізнесу, розподілу ресурсів, загального добробут населення, рівень кваліфікації трудового персоналу, стадію розвитку економічних циклів, можливості одержання кредиту. Вивчення економіки пов'язане з аналізом таких показників:

- темп інфляції;
- стадії економічного циклу;
- величина валового національного продукту;
- курс національної валюти;
- відсоткові ставки банків;
- ставки оподаткування;
- рівень безробіття;
- середня заробітна плата;
- ціни на енергоресурси.

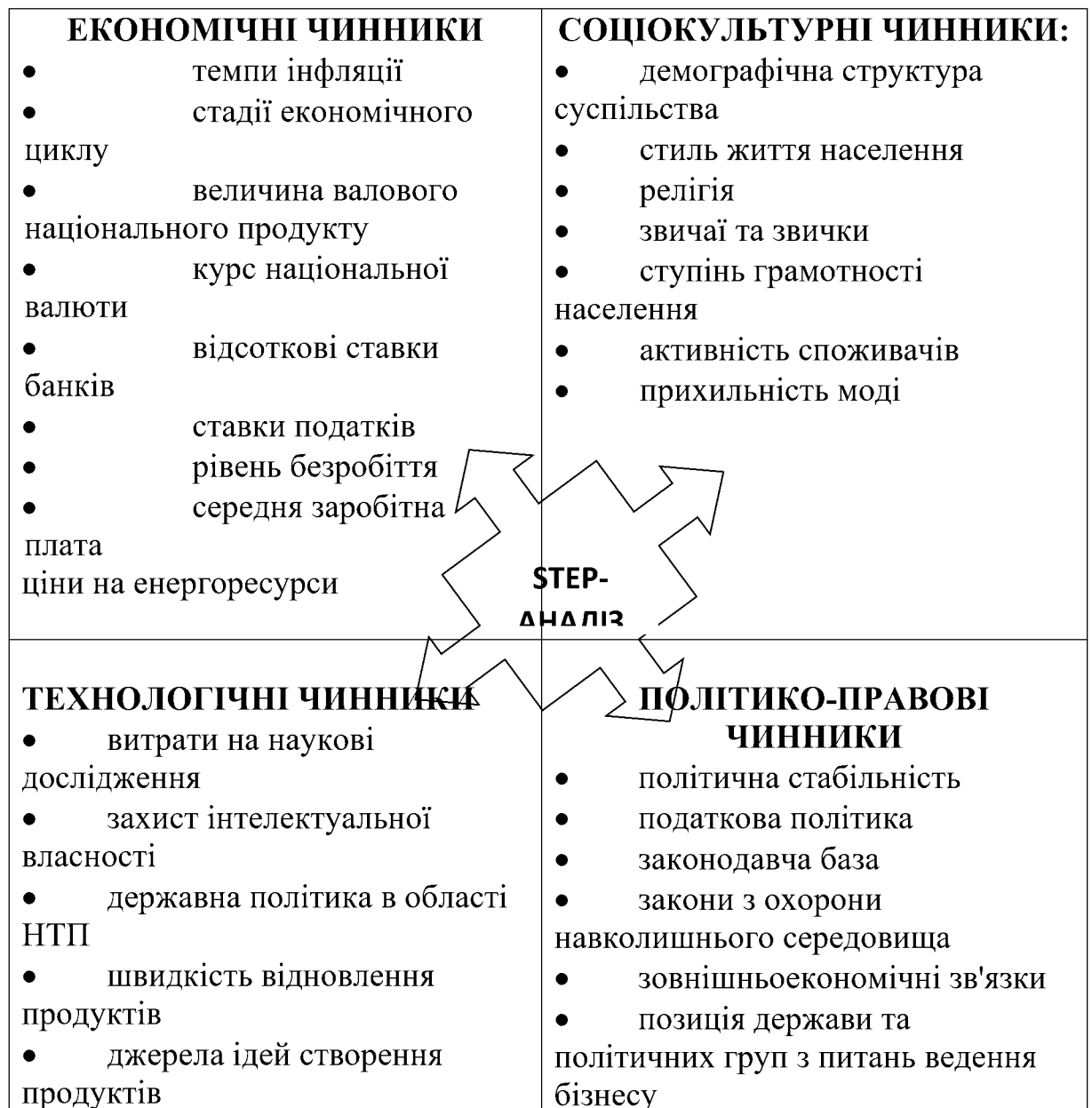


Рис. 6.2. Структура STEP-аналізу

Економіка країни може перебувати в одному із трьох станів: зростання (піднесення), стагнація, спад. Кожний із цих станів обумовлюватиме рівень споживання. Якщо рівень споживання будь-яких товарів зростає, суспільство багатіє, значить економіка країни перебуває на піднесенні. Падіння темпів зростання споживання свідчить про спад економіки, фіксація на одному рівні – про її стагнацію. Це треба враховувати, аналізуючи економічний чинник ведення бізнесу.

Слід зазначити, що конкретна зміна стану економіки може позитивно вплинути на одні й негативно – на інші бізнес-структури. З історії відомо, що, наприклад, кіноіндустрія процвітала, коли економіка багатьох країн перебувала в жалюгідному стані. Відстеження тенденцій розвитку економіки дає змогу бізнес-структурі приймати важливі стратегічні рішення.

Наприклад, у разі прогнозування економічного спаду структура може віддати перевагу зменшенню запасів готової продукції, оскільки можуть з'явитися труднощі її збуту, або скороченню деяких працівників чи відкласти до кращих часів плани розширення виробництва. Можливим є перегляд асортиментів продукції з метою випуску недорогих товарів або товарів першої необхідності, які користуватимуться більшим попитом в умовах економічного спаду.

Високі відсоткові ставки по кредитах роблять іноді недосяжними кредити для розвитку малого бізнесу, особливо на його початковій стадії, а це гальмує розвиток економіки.

Коливання курсу валют призводить до виникнення різних ситуацій для бізнесу. Наприклад, коли падає курс національної валюти, підвищується курс валюти іноземної країни, можуть виникнути бар'єри для імпорту товарів, тому що ціни на останні стають неприйнятними. Але при цьому створюються можливості для розвитку вітчизняного виробництва, оскільки слабшає вплив конкуренції з боку іноземних виробників.

Отже, економічний компонент необхідно розглядати з урахуванням небезпек, які він несе, і можливостей, які він відкриває.

Соціокультурні чинники ведення бізнесу. Відмітною рисою соціокультурного напрямку є те, що процеси, які він характеризує, протікають менш помітно порівняно з іншими напрямками. Саме ці характеристики значною мірою можуть вплинути на формування споживчих бажань, які надалі впливають на формування споживчого попиту, а іноді призвести до незатребуваності продукції. Наприклад, пральний порошок «Tide» не користувався попитом покупців у Данії, тому що датською мовою це слово означає жіноче нездужання.

Відстеження соціокультурного компонента спрямоване на виявлення тих процесів і явищ, які є в суспільстві. Насамперед це стиль життя, роботи, споживання, ставлення людей до якості життя, демографічна структура населення, культурні норми, звичаї, цінності людей, їхній рівень освіти тощо. Наприклад, відомі компанії «Max Factor», «Revlon», «Avon» не змогли закріпитися на японському ринку косметики, тому що японки мало користуються парфумами, засобами для штучної засмаги, сіллю і піною для ванн тощо. Тому бізнес-структурам, які планують виходити на закордонний ринок, треба приділяти особливу увагу культурним чинникам. Релігія, звичаї та ритуали, морально-етичні норми і цінності, освіта та рівень грамотності, мова, жаргон, прислів'я і приказки – далеко не повний перелік чинників культури, які можуть значною мірою вплинути на успіх бізнесу в тій чи іншій країні.

Наприклад, велика пивоварна компанія протягом кількох років застосовувала в країнах Західної Європи таку рекламу: на стендах зображений чоловік в ірландському національному костюмі, елементом якого є зелений капелюх. У Європі ірландців вважають справжніми шанувальниками пива, тому реклама сприяла кращій його реалізації.

Компанія вирішила вийти на ринок Гонконгу, застосовуючи цю вже випробувану і надійну рекламу. Проте компанія зазнала колосальних фінансових втрат через те, що за місцевими традиціями чоловік у зеленому капелюху асоціюється з рогоносцем.

Спостереження за тенденціями, які протікають у суспільстві, дозволяють виявити потребу в нових видах товарів, сформувані новий тип споживача, тим самим, визначаючи нові напрямки розвитку бізнес-структури.

Підтвердженням його може бути зростання попиту на здорові продукти харчування пов'язані із стурбованістю більшості людей своїм здоров'ям і погіршенням екології. Не можна не зважати уваги і на тенденції розвитку суспільства останніми роками, які є загрозами і можливостями з боку зовнішнього середовища. Наприклад, тенденція старіння населення намітилася в цілому і в країнах Європи, Америки, України. Це може призвести до підвищення попиту на послуги охорони здоров'я. У країнах Європи і США, наприклад, збільшення частки людей похилого віку, що виходять на пенсію, сприяє підвищенню попиту на туристичні послуги. Помітними є також тенденції збільшення кількості працюючих жінок, підвищення рівня освіти населення тощо. Зважаючи на зазначені тенденції, скоригувати обсяг випуску продукції або послуг для певних верств населення і їх асортименти.

Технологічні чинники ведення бізнесу. Вплив цих чинників виявляється у руйнуванні старого і творенні нового. Науково-технічний прогрес скорочує життєвий цикл товарів, технологій і навіть цілих галузей. Бізнес-структури мають пізнавати якими ж способами можна більш ефективно задовольнити базові потреби свого споживача. Це змушує структури постійно вдосконалюватись, розробляти нові товари, шукати способи більш ощадливих витрати усіх груп ресурсів. Приклад: пейджингові компанії, усунуті з ринку внаслідок появи мобільних телефонів; вінілові платівки, замінені лазерними дисками. Тобто створюється не просто новий продукт, а нова галузь.

Зміни, в технологічній сфері не можуть не торкатися різних функціональних сфер бізнес-структури. Прикладами є потреба в підвищенні кваліфікації або зміні профілю діяльності персоналу для роботи з новими технологіями, зміна чисельності персоналу, модернізація роботи різних служб, наприклад маркетингу, при продажу нового продукту тощо. Наприклад, персональні комп'ютери і програми обробки текстів повністю усунули з ринку таку нішу, як друкарські машинки. Виробники останніх не могли зрозуміти, що сталося. Вони робили більш м'які клавіші, в машинках знаходили різні способи виправлення неправильно надрукованих символів. Проте для ринку вже це було не потрібно. Відповідно, зникла і спеціальність професійної друкарки.

Аналіз технологічного компонента дає змогу побачити ті можливості, які відкриває науково-технічний прогрес для вдосконалення виробленої

продукції, модернізації процесів її виготовлення і збуту, а також ті загрози, які можуть бути зумовлені ними.

Багато організацій виявляються не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються перед ними. Технічний потенціал для здійснення принципово нових (докорінних) змін створюється переважно за межами галузі, у якій функціонують бізнес-структури. Спізнившись із модернізацією або так і не зважившись на здійснення докорінних змін, вони втрачають свою частку ринку, що може зумовити вкрай негативні для них наслідки.

Наприклад, П. Друкер у своїй книзі «Завдання менеджменту у ХХІ столітті» навів цікавий приклад діяльності американської телефонної компанії «Bell». Всі відкриття, які зробили вчені цієї компанії, знайшли застосування в телефонній галузі. Однак найголовнішим їхнім винаходом був транзистор, що дістав революційне застосування у всіх сучасних електронних компаніях, тільки не в телефонних. Цей винахід був проданий винахідниками майже даром – за 25 тис. дол.

Тому процес вивчення технологічного компонента макрооточення має сприяти вибору таких рішень, які дають змогу не спізнитися з початком технологічного відновлення і не затриматися занадто надовго з використанням колись передової технології або з виробництвом колись нового продукту.

Політико-правові чинники ведення бізнесу.

Аналіз правового регулювання і політичної складової дає змогу визначити правові рамки функціонування бізнес-структури, з одного боку, та вплив політичних сил – з другого.

До зазначеної групи чинників належать відносини між діловими колами та урядом, політична стабільність, зміна податкового законодавства, дієвість правової системи, традиції в цій галузі, необоротність застосування санкцій у разі порушення правових норм, законодавство у сфері діяльності організації, антимонопольне законодавство, протекціонізм з боку держави щодо певних видів діяльності, позиція держави стосовно іноземного капіталу.

Одні із цих чинників впливають на всі комерційні організації (наприклад, зміна податкового законодавства), а другі чинники впливають тільки на групу організацій (наприклад, на антимонопольне законодавство).

При вивченні політико-правового компонента необхідно звернути увагу на різні політичні групи та їхні програми, ставлення до різних галузей економіки, зміни в законодавстві, можливі при прийнятті ними нових законів і правових норм. Ключовим питанням є боротьба суспільних груп за владу, що, у свою чергу, пов'язана з розподілом грошових ресурсів.

Тією чи іншою мірою політико-правовий компонент впливає на всі організації. Наприклад, на структуру, що займається виробництвом продуктів харчування для дітей, впливатимуть зміна стандартів виготовлення продукції, безпеки, зміна правил експорту, імпорту, заходи захисту державою національного виробника, податкова політика тощо.

6.4. Мікросередовище бізнесу

Мікросередовище бізнес-структури складається з компонентів, які безпосередньо на нього впливають. Іноді мікросередовище називають середовищем прямого впливу. Важливо зазначити, що бізнес-структура може коригувати характер і зміст цієї взаємодії і брати активну участь у формуванні тенденцій мікросередовища.

До основних чинників мікросередовища належать:

- покупці;
- постачальники і партнери;
- контактні аудиторії;
- конкуренти.

6.5. Покупці

Джек Уелш з компанії «General Electric» говорив: «Компанія не здатна забезпечити Вас роботою. На це здатні тільки покупці».

На дімку відомого фахівця з управління Пітера Ф. Друкера, єдина справжня мета бізнесу – створювати споживача. Саме виживання і виправдання існування структури залежить від її здатності знаходити споживача і задовольняти його запити. Якщо споживачі будуть байдужими до товару, відпаде потреба у розгляді інших компонентів зовнішнього середовища. Більш пильно споживачів вивчають служби маркетингу в таких основних сферах:

- визначення та вивчення профілю споживачів (**хто?**);
- які базові потреби споживача бізнес-структура задовольняє, мотивація купівлі споживачем (**чому?**);
- виявлення незадоволених потреб і запитів (**що ще?**).

Визначення та вивчення профілю споживачів (хто?). Завдання аналізу сукупності споживачів полягає у визначенні (уточненні) профілю тих, хто купує продукцію або послуги, які реалізує структура. При цьому бізнес-структура має поставити собі таке важливе запитання: **хто купує продукцію або послуги структури?**

За структурою можливі покупки продукції є неоднаковими (рис. 6.3).

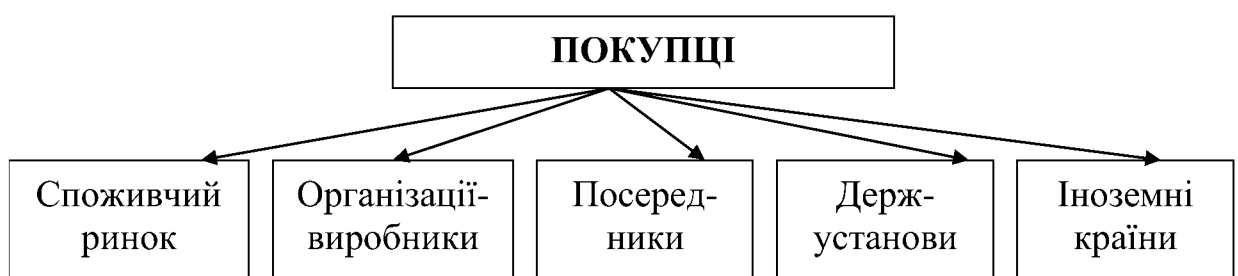


Рис. 6.3. Структура можливих споживачів

Зрозуміло, що структура-продавець з кожним із цих покупців працює по-різному. Адже покупці товарів для себе або для своєї родини, роблять покупку не так, як організації-виробники або державні установи.

Запитання «хто купує продукцію або послуги» бізнес-структура має розбити на такі частини:

- хто ухвалює рішення щодо покупки?
- хто за покупку платить?
- хто споживає продукцію структури?

Наприклад, при купівлі дитячих речей питання про ухвалення рішення про купівлю може приймати мати дитини. Якщо вона не працює, то покупку оплачуватиме, припустімо, її батько. Саму ж продукцію (речі) використовуватиме дитина. Тобто, ці три функції необов'язково виконує одна особа. Більшість бізнес-структур орієнтована на кілька категорій споживачів, у кожної з яких є свої переваги й очікування. Це одне з найголовніших питань бізнес-структури.

Важливо визначити:

- хто є потенційним споживачем структури продукції;
- хто є великими і стратегічно важливими клієнтами структури? (на думку представників Гарвардської школи бізнесу, для більшості компаній діє правило Парето: 20 % клієнтів організації дають їй 80 % прибутку);
- перспективи розвитку ринку;

Аналіз профілю покупців дає змогу структурі краще усвідомити, яка продукція буде сприйматися ними доброзичливо, на який обсяг продажу можна розраховувати, якою є прихильність покупців до продукції певної бізнес-структури тощо.

Профіль споживача може бути сформований за допомогою таких характеристик:

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо);
- соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення покупця до продукту, що відображає те, чому і для чого він купує цей продукт, чи є він користувачем продукту, як оцінює продукт тощо.

У деяких бізнес-структурах існує практика створення бази даних споживачів, що передбачає заповнення анкети певного формату. В анкеті може бути 80-100 запитань.

Базові потреби споживача бізнес-структури та мотиви купівлі. Визначення мотивів купівлі в остаточному підсумку дає можливість управляти поведінкою споживача. Зазвичай у цьому розрізі розглядають такі питання:

- які базові потреби задовольняє споживач, використовуючи продукцію структури;
- чи можна ці потреби задовольняти іншими способами та продукцією;
- якими є споживчі переваги, звичаї, мода;
- якими є ймовірні зміни споживчих переваг.

Як уже зазначалося, покупець отримує не продукт, а можливість вирішення якоїсь своєї проблеми, задоволення певної потреби. Цей продукт становить для покупця певну цінність, якою можуть бути престиж і мода, комфорт і безпека, репутація компанії та рівень обслуговування тощо.

Однак, попри те, що організація-виробник і повинна представляти себе виробником рішень певних проблем покупця, вона може зробити це тільки через створення продукту. Але, якщо споживач не побачить цінності в цьому продукті, він не буде користуватися попитом. Наприклад, компанія «Frosty Paws» випустила морозиво для собак. Тваринам воно дуже подобалося. Проте, власники собак, які купували для них морозиво, не бачили цінності в цьому товарі і купували для них звичайний корм. Тобто, товар не користувався попитом. Отже, організація-виробник повинна прагнути визначити, якою є очікувана цінність товару для різних груп покупців.

Недалекоглядні керівники припускаються помилки, коли полишають це питання на самоті. Часто зважають переважно на якість товару та її ціну. Хоча, є багато випадків, коли при підвищенні ціни на товар збільшувався попит на нього.

Ф. Котлер, наводить такий приклад. Компанія «Хьюблін», що випускала горілку «Смірнофф», конкурувала на ринку з компанією «Вольфшмідт», що раптом знизила ціну на свою продукцію на один долар за пляшку. Для утримання своїх позицій компанія «Хьюблін» прийняла таку стратегію поведінки: підвищила на один долар ціну на свою продукцію. Внаслідок цього покупці почали позиціонувати горілку «Смірнофф» як елітну на підставі того, що вона є дорожчою. Це значно підвищило загальний попит на цю горілку і прибуток компанії «Хьюблін».

Виявлення незадоволених потреб. Для вирішення цього завдання бізнес-структура повинна визначити:

- чи задоволені потреби її покупців і наскільки;
- які існують можливості задоволення цих потреб;
- чи існують ще якісь проблеми покупців, які вона може вирішити.

Виявлені незадоволені потреби є важливою інформацією для бізнес-структури, яка дає можливість створити нові товари, випустити їх першими і тим самим зайняти позицію лідера в певному ринковому сегменті. Багато прогресивних компаній на ринку уважно прислухаються до претензій і скарг своїх клієнтів. Адже саме вони можуть дати ідею, як ще можна вдосконалити товар або послуги. У книзі Чейза, Еквілайна і Якобе «Виробничий і операційний менеджмент» наведено такий приклад. В один з дилерських центрів компанії «Lexus Automobile» надійшла скарга від клієнтки. У неї

постійно заклинювало каблук правої туфлі педаллю акселератора, і каблук зламався. Справа не завершилася простою виплатою грошової компенсації за зіпсовані туфлі. Через тиждень до жінки приїхав інженер-конструктор компанії і попросив показати зіпсовану туфлю. Через місяць їй поставили педаль нової конструкції, що усувало можливі проблеми з каблуками. Згодом модернізована педаль стала стандартом для машин цієї марки. Цей приклад яскраво ілюструє те, як скарга покупця може стати важливою інформацією, якщо на неї правильно відреагувати.

Підраховано, що на залучення нового споживача компанія має витратити коштів у 10 разів більше, ніж на утримання постійного. Існуючого клієнта легше змусити купувати на 10 % більше товару, ніж на 10 % збільшити клієнтську базу. На думку деяких психологів, незадоволений клієнт розповідає про свою проблему 8 – 10 людям. І якщо претензія задоволена компетентно, 95 % незадоволених покупців залишаються клієнтами компанії.

Тому збереження постійного споживача, максимальне задоволення його потреб, врахування його побажань і претензій є одними з головних завдань бізнесу.

6.6. Постачальники і партнери

Том Пітерс казав: «Відмовтесь від всього! Навіть черевики візьміть напрокат».

Аналіз постачальників і партнерів спрямований на виявлення визначальних чинників діяльності суб'єктів, що постачають бізнес-структурі сировину, напівфабрикати, енергетичні та інформаційні ресурси, фінанси тощо, від яких залежить стабільність функціонування структури, собівартість і якість виробленого продукту.

У зв'язку з глобалізації ринків, необхідністю постійно скорочувати ресурси і підвищувати продуктивність, жорсткою конкуренцією, стиранням меж між галузями та швидкою зміною технологій виникає потреба у створенні нових бізнес-структур. Прогресивні структури використовують концепцію розширеного підприємства.

Розширене підприємство – це структура, що складається не тільки з керівництва та співробітників, але із її партнерів, постачальників і покупців. У межах цієї структури передбачаються такі форми взаємодії: віртуальна інтеграція, партнерство, аутсорсинг, стратегічні альянси.

Ці компанії значно відрізняються від традиційного ланцюжка «постачальник – замовник». Вони інтегруються, «розчиняються» у сфері взаємозв'язків, де співробітники всіх структур, що беруть участь у створенні одного продукту, працюють на спільну справу. Внаслідок цього багато структур зберігають за собою тільки стрижневі компетенції. Такими компетенціями можуть бути дизайн продукту, зміцнення торгової марки, під якою продається цей продукт, та ін. Решта елементів ланцюжка створення

продукту передаються стороннім організаціям: постачальникам і партнерам на взаємовигідній основі. Взаємозв'язки між ними настільки переплітаються, що зникають чіткі межі цих бізнес-структур.

Важливо зберегти стрижневі компетенції. А решту їх, відповідно до принципу 20/80 (20 % зусиль дають 80 % результату, інші 80% зусиль дають 20 % результату); доцільно віддати в аутсорсинг, тобто підрядникам.

«Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше», – полюбляв повторювати ще в 1970-х роках відомий маркетинголог Ф. Котлер, звичайно ж, маючи на увазі аутсорсинг.

Зміст аутсорсингу зводиться до простої формули: зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, що є основним для бізнес-структури, і передати інші (підтримувальні, супутні) функції надійному і професійному партнерові.

**Аутсорсинг (від англ. *Outsourcing* – зовнішнє джерело) –
передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих
функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у
відповідній сфері.**

Аутсорсинг здійснюється на основі тривалого контракту (понад рік). У практиці вітчизняних компаній передаються переважно такі функції: бухгалтерський облік, забезпечення функціонування офісу, перекладацькі і транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури, рекламні послуги.

Наприклад, компанія «Nike», передала в аутсорсинг виробництво спортивного одягу, його поширення та реалізацію. Сама ж компанія залишила за собою дизайн одягу, управління патентами і товарними знаками.

Юридична служба організації, як правило, вимагає значних витрат, зокрема, спрямованих на формування та утримання робочих місць, виплату заробітної плати, підвищення кваліфікації робітників, сплату податків та інших відрахувань. Навіть при таких значних «вкладеннях» співробітники штатної юридичної служби, маючи високу кваліфікацію, не завжди здатні діяти оперативно, ефективно і різнобічно. Отже, постає питання про забезпечення рентабельності штатної юридичної служби та достатньої компетентності її співробітників, оскільки дії, що здійснюються ними в межах кадрових функцій, часто не відповідають їх реальній ринковій вартості або активній позиції роботодавця і його очікуванням. Тому у певних випадках доцільним є використання можливостей юридичного аутсорсингу.

Юридичний аутсорсинг має такі незаперечні переваги:

- є завжди рентабельним, оскільки не вимагає зайвих витрат, пов'язаних з утриманням штатних працівників (крім того, припустимим є визначення індивідуальних умов, виходячи з бюджету організації, що обслуговується);

- має фіксовану вартість, що відповідає обсягу послуг, що надаються в рамках програми аутсорсингу;

- обслуговування здійснюється дистанційно, тому не вимагає надання робочої площі; однак, не виключається можливість надання послуг за місцем необхідності;

- як правило, юридичні компанії приділяють особливу увагу кадровому менеджменту, приймаючи в штат виключно кваліфікованих працівників вузької спеціалізації, що дозволяє ефективно та оперативно вирішувати проміжні завдання, які вимагають певних знань і навичок, і складні комплексні задачі, що вимагають командної участі;

- рівень компетентності співробітника юридичної компанії, яка надає послуги аутсорсингу, безперервно зростає за рахунок регулярних тренінгових заходів та інтенсивної практичної діяльності, що згодом позначається на якості послуг аутсорсингу, задовольняючи потреби клієнта і не вимагаючи від нього додаткових зусиль і витрат на підвищення кваліфікації співробітників;

- ефективна система управління юридичною компанією забезпечує контроль за діяльністю співробітників, які діють в рамках програми аутсорсингу, і, відповідно, регулярну звітність перед клієнтом, що дозволяє об'єктивно оцінювати якість та ефективність послуг;

- конфіденційність діяльності.

Аутсорсинг – це не модна минуша тенденція, а частина ефективного підходу до управління, що дає безмежні можливості для всіх сфер бізнесу.

Ще одним підходом ефективної взаємодії є стратегічні альянси. На ринках, які швидко змінюються, кожна бізнес-структура може входити в середньому до п'яти стратегічних альянсів.

Стратегічний альянс –
це партнерство між бізнес-структурами, у якому їх ресурси, здатності та стрижневі компетенції поєднуються для досягнення найкращого результату. Альянс означає співробітництво між групами, що дає кращі результати порівняно з тими, які могли б бути отримані від простої угоди.

Прикладом стратегічного альянсу може бути компанія «Toshiba», керівники якої впевнені в тому, що для досягнення лідерської позиції на ринку потрібно встановлювати взаємовигідні партнерські відносини на довгостроковій основі з іншими бізнес-структурами. Стратегічні альянси є ключовим елементом корпоративної стратегії компанії. Вони допомогли їй стати одним зі світових лідерів ринку в галузі електроніки. Партнерами фірми «Toshiba» у різних галузях розробки інноваційних технологій і продуктів є компанії «Apple Computers», «Ericsson», «GE», «IBM», «Microsoft», «Motorola» та ін. Компанія «Toshiba» створила стратегічний

альянс із компанією «Microsoft» для виробництва кишенькових комп'ютерів. Стратегічний альянс із «IBM» допоміг компанії «Toshiba» стати одним із провідних у світі постачальників кольорових плоских панелей для ноутбуків.

Багато які організацій залежать від безперервного надходження матеріалів. Відповідно, виникає потреба в запасах. Однак запаси зв'язують гроші, які доводиться витратити на матеріали та їх зберігання, а не на інші потреби. Проведені у Великій Британії дослідження показали, що у вартості продукту, який потрапив до кінцевого споживача, понад 70 % становлять витрати, пов'язані із формуванням запасів, зберіганням, транспортуванням, упакуванням та іншими операціями, котрі безпосередньо не стосуються витрат на виготовлення продукту.

Японців називають творцями методів обмеження запасів. Японські компанії здебільшого вважають, що все необхідне для наступного етапу виробничого процесу, потрібно доставляти за принципом «just-in-time» («точно в строк»). В автомобільній промисловості корпорації «Toyota» та «Honda» працюють за таким принципом, делегувавши близько 70 % всіх процесів підрядникам. Така система вимагає тісної взаємодії виробника з постачальниками. Наприклад, корпорація «Toyota», що є творцем системи «just-in-time», обходиться без складських запасів через ідеально налагоджені відносини з постачальниками, які повинні поставляти тільки ті деталі, що реально необхідні, в певне місце і в точно визначений час. Власних запасів корпорації вистачає на дві години безперебійної роботи. Така система значно підвищує ефективність бізнесу і прискорює оборот капіталу.

Для зростання і процвітання бізнес-структури потрібні не тільки постачальники не тільки матеріалів, але і капіталу. Потенційними інвесторами можуть бути банки, державні програми з надання позик, акціонери і приватні особи, що акцептують векселі структури або купують її облігації. Як правило, що краще йдуть справи структури, що кращі є її можливості домовитися з постачальниками на вигідних умовах і одержати необхідні кошти.

У світі давно не стоїть питання, чи потрібні аутсорсинг, стратегічні альянси та інші форми взаємодії. Ключовими є лише надійність і професіоналізм партнерів, з якими укладаються договори на виконання певних послуг. Безумовно, партнери, підрядники, постачальники матеріалів і комплектуючих можуть поставити бізнес-структуру у велику залежність від себе. Різні форми взаємодії передбачають широке залучення сторонньої організації до бізнесу компанії. Тому важливим чинником є взаємна довіра сторін. Доводиться ділитися важливою інформацією, що необхідна для успішної реалізації поставлених завдань, навіть якщо вона є конфіденційною. Тому при виборі форм взаємодії та їхніх представників важливо побудувати такі відносини, щоб не «виростити» (у перспективі) джерело проблем або сильного конкурента. Прикладом може бути «економічне чудо» Південної Кореї та країн Південно-Східної Азії, що з'явилося внаслідок аутсорсингу японських і американських компаній.

Тому при виборі партнерів і постачальників важливо глибоко і всебічно вивчити їхню діяльність та потенціал для того, щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які б забезпечували структурі максимум сили у взаємодії з постачальниками.

У процесі вивчення партнерів, постачальників матеріалів і комплектуючих у першу чергу варто звертати увагу на такі характеристики їхньої діяльності:

- вартість товару, який постачають;
- гарантія якості товару, який постачають;
- часовий графік постачання товарів;
- розмір партії;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару;
- надійність постачальника.

6.7. Контактні аудиторії

Контактні аудиторії – це сукупність організацій, які не є партнерами структури по бізнесу. Однак для досягнення бізнес-структурою стабільного положення на ринку необхідно встановити певні відносини із цими організаціями. Контактні аудиторії здатні значно впливати на діяльність бізнес-структури і результати досягнення нею поставлених цілей.

Контактними аудиторіями можуть бути:

- засоби масової інформації: журнали, телекомпанії, газети, Інтернет тощо;
- фінансові організації: банки, кредитні товариства, страхові компанії, фонди тощо;
- громадські організації: різні політичні партії, товариство захисту прав споживачів, партії «зелених» та ін.;
- державні установи: уряд, різні міністерства, податкові та митні служби, місцеві органи влади;
- широка громадськість, думка якої формує до неї суспільний імідж і престиж структури, доброзичливе ставлення.

Контактні аудиторії бізнес-структури піддаються деякому впливу з боку зазначених чинників мікросередовища. Тому встановлення певних відносин структури з контактними аудиторіями, формування суспільної думки, іміджу в очах громадськості не повинні залишитися без уваги з боку бізнес-структури.

Особливу увагу треба приділяти відносинам з державними органами. Численні закони і державні установи істотно впливають на бізнес-структури. У ринковій економіці діяльність будь-якої структури підпадає під численні правові обмеження. Кожна структура має свій правовий статус, що визначає її поведінку, спосіб ведення справ, ліцензування та оподатковування її діяльності. Кількість і складність законів, що безпосередньо стосуються бізнесу, різко зросла. Незалежно від ставлення керівництва структури до цих

законів, йому доводиться дотримуватися їх або сплачувати штрафи чи навіть повністю припиняти бізнес.

Структури також мають дотримуватися численних вимог різних органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також запроваджують власні вимоги, які часто також мають силу закону. Наприклад, одні державні органи встановлюють вимоги до фінансової та бухгалтерської звітності бізнес-структур, інші – здійснюють нагляд за якістю харчових продуктів, медикаментів. Державні установи, що займаються питаннями охорони праці, встановлюють нормативи умов роботи. Державні органи з охорони навколишнього середовища регулюють діяльність бізнес-структур з огляду на збереження природного середовища.

Тому обсяг роботи із забезпечення відповідності чинному законодавству є досить значним. Необхідно з усієї сукупності законів, дозвільних і обмежувальних документів виділити ті, які потрібні в конкретному випадку для певної бізнес-структури з певним видом діяльності та правовим статусом.

До того ж через невизначеність сьогоdnішнього правового поля вимоги одних установ іноді суперечать вимогами інших. І за кожною вимогою стоїть авторитет уряду, що дає підставу для примусового забезпечення її виконання.

Вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки ділових відносин, дає бізнес-структурі можливість визначити для себе припустимі межі дій і прийнятні методи захисту своїх інтересів.

6.8. Конкуренти (аналіз галузі)

Ел Райс і Джек Траут в книзі «Маркетингові війни» написали: «Щоб сьогодні добитися успіху, компанія повинна почати орієнтуватися на конкурентів. Вона має шукати слабкі місця в їх позиціях, влаштовувати маркетингові атаки, спрямовані саме туди, ... маркетингологи повинні готуватися до ведення війни. Успішні маркетингові заходи дедалі частіше доводиться планувати, як воєнні операції».

Конкуренти – це сукупність підприємств, чия продукція має спільні споживчі характеристики і які конкурують на одному споживчому ринку. Однак, важливо розуміти, що покупці – це не єдиний об'єкт суперництва бізнес-структур. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення.

Легендарний Джек Уелш, що був виконавчим директором компанії «General Electric», у процесі аналізу галузі ставив такі п'ять запитань:

1. Як виглядає глобальне конкурентне середовище бізнесу?
2. Що зробили мої конкуренти за останні три роки?
3. Що наша компанія зробила за цей самий час?

4. Як конкуренти можуть атакувати нашу компанію у майбутньому?

5. Що ми плануємо зробити, щоб «перестрибнути» їх?

Аналіз галузі функціонування бізнесу і її конкурентних сил доцільно здійснювати кількома етапами.

1. Визначення основних економічних характеристик галузі. Галузі сильно різняться між собою. Відповідно, доцільним є здійснення аналізу загальних показників і характеристик, галузі та визначення перспектив її розвитку.

Для цього звичайно визначають і аналізують такі показники:

- місткість і динаміка ринку;
- життєвий цикл галузі;
- привабливість галузі (за рентабельністю, ефективністю);
- інвестиційна активність у галузі;
- середня заробітна плата в галузі;
- вимоги до кваліфікації працівників;
- особливості оподаткування в галузі;
- масштаб конкуренції (локальна, регіональна, національна, за групою країн, глобальна);
- кількість конкурентів та їхні порівняльні розміри;
- легкість або складність входу в галузь і виходу з ній;
- темпи технічного прогресу в галузі тощо.

2. Оцінювання сил конкуренції на ринку.

У будь-якій галузі економіки інтенсивність конкурентної боротьби може визначатися моделлю конкуренції, що запропонована професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером.

Вона характеризується такими п'ятьма силами (рис. 6.4):

Конкуренція серед діючих бізнес-структур галузі залежить від впливу системи таких чинників (рис. 6.5):

- життєвий цикл галузі і темпи зростання попиту на її продукцію;
- збільшення кількості однакових за розмірами і обсягами виробництва компаній-виробників;
- низький рівень витрат покупців при переключенні з товару одного виробника на товари іншого підприємця;



Рис. 6.4. П'ять конкурентних сил за М. Портером

- амбіції деяких бізнес-структур щодо збільшення своєї частки ринку;
- стратегічні рішення бізнес-структур, розбіжності в пріоритетних цілях і ефективність системи управління деяких структур галузі;

- можливість виходу на розглянутий ринок великих бізнес-структур, що функціонують в іншій галузі, для зміцнення своїх ринкових позицій шляхом диверсифікації. Внаслідок цього такі структури можуть вести рішучу демпінгову політику, аби зайняти позицій лідера ринку;
- бар'єри виходу бізнес-структур з ринку, які змушують їх реалізовувати заходи щодо «утримання на плаву».



Рис. 6.5. Конкуренція в галузі

Суперництво серед діючих бізнес-структур ринку залежить від багатьох чинників, які є взаємозалежними та змінними впродовж життєвого циклу галузі.

Загроза появи нових конкурентів. Структури, що діють поза розглянутим ринком, але які можуть проникнути на цільовий ринок бізнес-структури через його привабливість і/або для зміцнення своїх ринкових позицій, є потенційними конкурентами. Можливості появи нових конкурентів у галузі залежать від двох чинників:

- 1) бар'єри входу в галузь;

2) реакції існуючих бізнес-структур на ринку на появу нового конкурента.

Поява нових конкурентів – це загроза для бізнес-структури, яку вона може зменшити, встановлюючи бар'єри входу на ринок, тобто створюючи прямі і штучні перешкоди та обмеження проникнення на ринок.

Бар'єри входу можуть бути такими:

- **Сила марки**, її популярність на ринку, прихильність до марки з боку покупців. Прикладом є прихильність купувати продукцію національного виробника.
- **Масштаби виробництва**, за яких діяльність на певному ринку стає рентабельною. Масштабів досягають за рахунок розподілу постійних витрат, пов'язаних з утриманням бізнесів на велику кількість одиниць продукції. При цьому значна частина питомих витрат (утримання адміністративно-управлінського персоналу, оренда, утримання складів, охорона тощо) у разі збільшення обсягу продукції знижується.
- **Потреба в капіталі** для освоєння виробництва та проведення рекламної кампанії. Це витрати бізнес-структури впровадження в галузь і успішну діяльність у ній.
- **Правовий захист (патенти, ліцензії), урядова політика.**
- **Доступ до збутових мереж** – можливості доступу до ефективних і вигідних каналів поширення товарів.

Наприклад, однією із найбільш вигідних галузей господарства є фармакологічна промисловість. Проте доступ на цей ринок ускладнений вимогою щодо наявності значної кількості дозвільних документів, патентів, ліцензій, значних інвестицій для проведення досліджень, поширеної збутової мережі.

Реакція існуючих на ринку бізнес-структур на появу нового конкурента – це також значний чинник при вступі в галузь.

Позиція бізнес-структури стосовно новачка може бути подвійною:

- 1) пасивна реакція;
- 2) активний захист позицій.

Поведінка на ринку існуючих бізнес-структур щодо нового конкурента залежить від розміру галузі, темпів її зростання, очікуваних доходів.

Загроза появи товарів, що є субститутами. Потенційними конкурентами бізнес-структури можуть бути компанії, що виробляють субститути (товари-замінники). Субститутом є продукт, що задовольняє ті самі потреби споживачів, що й бізнес-структура, але іншим способом.

На думку М. Портера, субститути обмежують потенційну прибутковість галузі. Замінники визначають верхні межі ціни на товари галузі. Наприклад, низькі ціни на штучні тканини знижують поріг цін на натуральні тканини, невисокі ціни на маргарин можуть знижувати ціну на вершкове масло, тощо.

На рівень загрози появи субститутів впливають такі чинники:

- ціна субституту;

- готовність покупця прийняти заміну (витрати переключення, звички, зручність, умови обслуговування, престижність тощо);
- якість і екологічні характеристики товару (маргарин дешевший за масло, але поступається йому за смаковими якостями, замінники цукру бувають шкідливими для здоров'я);
- додаткові переваги (післягарантійне обслуговування, наприклад, штучні тканини легше прати і прасувати порівняно з натуральними тканинами).

Процеси створення субститутів звичайно відбуваються поза сферою традиційної уваги керівників бізнес-структури. Ці товари виконують ті самі функції для тієї самої групи споживачів, що і товар структури. Вони можуть становити істотну і постійну загрозу для виробника через безперервний розвиток технологій, які можуть зробити застосування субститутів більш вигідним або дешевим. Наприклад, розвиток сучасних засобів зв'язку (мобільні телефони, Інтернет тощо) зумовив заміну традиційних раніше засобів спілкування, серед яких – листи й телеграми.

Таким чином, наявність у галузі загрози появи товарів-замінників загострює конкурентну боротьбу, що відбувається за допомогою цінових і нецінових методів. Бізнес-структура повинна мати запас потенціалу для переходу до створення продукту принципово нового типу з використанням нової технології для забезпечення захисту від загрози появи субституту. Можливим варіантом є створенням бізнесу на інших ринках.

Економічна сила постачальників. Постачальники – це реальна ринкова сила і загроза для бізнес-структури. Їх діяльність може відчутно позначитися на структурі, коли в процесі виробництва продукції важливим моментом є наявність матеріальних ресурсів, що надходять від постачальників.

Постачальники можуть впливати на розглянуту галузь шляхом збільшення ціни чи зниження якості матеріальних ресурсів або послуг.

Сила впливу постачальників на галузь особливо виявляється за таких умов:

1. На ринку домінують кілька організацій-постачальників.
2. Субститутів продукції постачальників немає або наявність і можливості їх обмежені.
3. Продукція постачальника є унікальною і/або необхідні значні витрати клієнта для переключення на іншого постачальника.
4. Бізнес-структури галузі не великі і є важливими споживачами для постачальників.

Прикладом зазначених умов може бути вплив постачальника електроенергії, що є монополістом. Усі організації змушені споживати електроенергію одного монополіста. Відмова одного споживача принесе значних збитків енергетичній компанії.

5. Перехід клієнтів на іншу продукцію вимагає незначних витрат (переустаткування виробництва, зміна технологій). Прикладом є заміна бензинових двигунів на газове устаткування.

Постачальники можуть стати потенційними конкурентами, якщо для зміцнення своїх позицій на інших ринках вирішать здійснити диверсифікацію своєї діяльності, почнуть самостійно виробляти продукцію та припинять продаж напівфабрикатів.

Економічна сила покупців. Конкуренція на ринку призводить до того, що виробники намагаються виробити товари більш високої якості, ніж конкуренти, і/або прагнуть здійснювати виробництво з меншими витратами. Покупці зіштовхують конкурентів один з одного, прагнучі знизити ціну.

Здатність покупців формувати консолідовану групу, домовлятися між собою, диктувати умови купівлі може істотно зменшити прибуток ринку.

Сила впливу покупців на галузь виявляється за таких умов:

1. Продукція галузі є стандартною, покупець може вибрати продавця, що не вимагає значних витрат на переключення.

2. Домінуючий обсяг закупівель здійснюється невеликою кількістю покупців за наявності безлічі компаній-виробників (наприклад, закупівля елеваторами зерна у фермерів).

3. Покупці істотно впливають на обсяг виробництва, тому що роблять закупівлі значних обсягів.

4. Існують альтернативні товари-субститути.

Покупці також можуть стати потенційними конкурентами бізнес-структури, якщо у них виникне бажання зміцнити свої ринкові позиції та здійснити диверсифікацію, виробляючи те, що раніше закуповували.

Аналіз стратегічних груп конкурентів. Бізнес-структура не може не звертати уваги на конкурентів. Знання останніх, їхніх товарів, методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентоспроможність бізнес-структури. Незважаючи на безсумнівну необхідність, це найменш досліджений чинник. Важливість спостереження за роботою конкурентів визначається тим, що їхня діяльність значною мірою може вплинути на роботу бізнес-структури та визначати межі її поведінки на ринку. Однак аналіз конкурентів на ринку вимагає обробки значного обсягу інформації, яку необхідно знайти, узагальнити, зробити відповідні висновки. Складність і аналізу конкурентів полягає також у виявленні конкурентів та спостереженні за ними, яких може бути дуже багато. Це потребує значних витрат часу і коштів.

М. Портер запропонував поділяти існуючих конкурентів на стратегічні групи.

Стратегічні групи конкурентів – це сукупність бізнес-структур, що конкурують у певній галузі і мають певні загальні риси (наприклад, однакові позиції на ринку, схожу продукцію, розміри підприємства, канали збуту, сервіс тощо). Тому більш ретельно потрібно аналізувати конкурентів з аналогічної стратегічної групи.

Розрізняють кількісні (фактичні) і якісні (суб'єктивні) дані про конкурентів, отримати які можна, давши відповіді на такі запитання:

- **Хто наші конкуренти?**
- **Які товари вони виробляють?**
- **Якими є сильні і слабкі сторони конкурентів?**
- **Як споживачі ставляться до продукції конкурентів?**
- **Як конкуренти управляють своїми витратами?**
- **Які цілі і стратегії формують і реалізують конкуренти?**
- **Які слабкості конкурентів бізнес-структура може використати?**
- **Як бізнес-структура може нейтралізувати основні переваги конкурентів?**

Конкурентну позицію бізнес-структури на ринку можуть відображати характеристики, що представлені у табл. 6.2.

Конкурентна позиція юридичної компанії має якісну і кількісну характеристики. Якісно конкурентна позиція включає в себе наявність конкурентного потенціалу, напрямки, циклічність, самоокупність і рентабельність діяльності компанії. Кількісно конкурентна позиція оцінюється числом напрямків діяльності, масштабами конкурентного потенціалу в цілому та окремих його складових, частками ринку по кожному напрямку діяльності, рівнем рентабельності або сумою збитків компанії.

Ключове значення в процесі конкурентного позиціонування має оцінка розмірів частки ринку, яку має або планує завоювати юридична компанія. Під часткою ринку розуміється частка продажів юридичних послуг у порівнянних цінах. При цьому рівень ринку може бути локальним, національним, міжнародним.

Розмір ринкової частки юридичної компанії тісно пов'язаний з її конкурентною позицією.

1. Конкурентна позиція юридичної компанії може змінюватися внаслідок динаміки її конкурентного потенціалу. Розмір ринкової частки є похідним від величини конкурентного потенціалу. Нарощування конкурентного потенціалу і ефективний його розподіл між напрямками діяльності юридичної компанії позитивно позначається на розмірі частки ринку. Навпаки, ослаблення конкурентного потенціалу призводить до скорочення частки ринку.

Таблиця 6.2

Ознаки сильної і слабкої конкурентної позиції бізнес-структури на ринку

Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція
• Популярність. • Значна частка ринку. • Компетентність. • Лояльність і прихильність покупців. • Підприємницька поведінка бізнес-структури. • Високий прибуток. • Радикально нові ідеї. • Бізнес на нових ринках, що швидко розвиваються. • Низькі витрати виробництва.	• Незначна частка ринку. • Низька якість продукції. • Низькі темпи зростання прибутку в порівнянні із середніми показниками на ринку. • Погіршення репутації структури в покупців. • Високі витрати виробництва продукції. • Низька кваліфікація персоналу.

2. Юридична компанія може одночасно формувати різні конкурентні позиції на ринку. Конкурентна позиція завжди визначається, виходячи з частки ринку по кожному з напрямків діяльності компанії. Різноманіття напрямків діяльності юридичної компанії зумовлює різноманіття конкурентних позицій.

3. Конкурентні позиції юридичної компанії можуть змінюватися внаслідок зміни рівня її рентабельності (збитковості). Розміри ринкової частки компанії істотно залежать від рівня рентабельності (збитковості) відповідних напрямків діяльності. Збільшення рентабельності сприяє збільшенню обсягів пропозиції послуг або початку диверсифікації діяльності і, тим самим, освоєнню нових ринків. За умови потрапляння компанії в зону збитковості відбувається скорочення її ринкових часток.

Юридична організація, починаючи конкурентне позиціонування, ставить перед собою завдання і надзавдання. Завданням є формування конкурентної позиції, яка може бути визнана найкращою. Надзавданням конкурентного позиціонування є формування домінуючої позиції.

Найкращою є конкурентна позиція компанії в тому випадку, коли їй вдається максимально повно розкрити свій конкурентний потенціал, забезпечити участь у такій кількості напрямків діяльності, що дає їй можливості гнучкого і швидкого переміщення капіталу і ресурсів, прискорення темпів розвитку діяльності, збільшення рівня рентабельності цієї діяльності. Конкурентна позиція юридичної компанії є найкращою, якщо вона є найбільш перспективною, сильною, гнучкою, адекватною її потенціалу.

Перевагу над значним числом конкурентів забезпечує домінуюча конкурентна позиція. Домінування в конкуренції – це перевага над конкурентами в поєднанні з тиском на них. Воно має місце за умови, коли зовнішнє середовище добровільно або вимушено визнає інтереси одного з конкурентів найбільш значущими.



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність зовнішнього середовища бізнес-структури?
2. Яка сутність екстрасередовища?
3. Яку роль відіграє макросередовище або середовища непрямого впливу?
4. Якими є основні чинники середовища непрямого впливу?
5. Чим характеризується технологічний чинник?
6. Які ознаки впливу на діяльність організації економічного чинника.
7. Яке значення має соціокультурний чинник?
8. Якими є ознаки впливу на бізнес-структуру політико-правових чинників?
9. Яка сутність мікросередовища або середовища прямого впливу?
10. Які основні чинники середовища прямого впливу?
11. Які основні питання потрібно розглядати при вивченні споживачів?
12. Як успіх бізнес-структури залежить від постачальників та партнерів?
13. У чому сутність концепції розширеного підприємства?
14. Які форми взаємодії між підприємством і партнерами? У чому полягають відмінності між різними формами взаємодії?
15. Як впливають на діяльність бізнес-структури контактні аудиторії? Яка їх структура?
16. Якими є ознаки етапів аналізу галузі?
17. Яким є внутрішнє середовище бізнес-структури?
18. За якими показниками ефективність функціонування бізнес-структури?

РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

- 7.1. Аналіз сфер бізнесу структури за допомогою матриці БКГ «Аналіз темпів зростання і частки ринку».
- 7.2. Матриця GE / McKinsey «Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу».
- 7.3. Аналіз середовища бізнес-структури за допомогою SWOT-аналізу.
- 7.4. Продуктово-ринкові стратегії.
- 7.5. Організація та планування робочого і особистого часу.

7.1. Аналіз сфер бізнесу структури за допомогою матриці БКГ «Аналіз темпів зростання і частки ринку»

Матриця Бостонської консультативної групи «Аналіз темпів зростання і частки ринку» є одним із найбільш простих і зручних інструментів, що дають змогу визначити перспективність розвитку того чи іншого виду бізнесу структури, того чи іншого товару, який випускає компанія, її ринкові позиції.

Найважливішими класифікаційними ознаками для визначення позицій бізнесу або товару структури, з погляду Бостонської консалтингової групи (БКГ), є темпи зростання ринкового попиту, що спостерігається в галузі, і відношення частки ринку бізнесу (товару) цієї структури до відповідної частки основного конкурента.

Відповідно по вісях матриці фіксують:

1. По вісі абсцис – відносну частку ринку бізнесу (товару), яку обчислюють як відношення ринкової частки бізнесу (товару) структури до ринкової частки головного конкурента.

Приміром, якщо бізнес А має 15 % загальної місткості ринку, а частка найбільшого конкурента дорівнює 30 %, відносна частка ринку бізнесу А становить $\frac{15}{30} = 0.5$. Таким чином, тільки той бізнес, який у відповідних галузях є лідером за ринковою часткою, матиме відносну частку ринку, більшу за одиницю. Навпаки, для бізнесу, який має одного і більше конкурентів, що є лідерами цього ринку, це значення буде меншим за одиницю.

2. По вісі ординат – темпи зростання ринку.

Кожний вид бізнесу або товару позначається **кружком**, розмір якого визначається часткою прибутку певного виду бізнесу або товару в загальному прибутку структури від усіх видів діяльності.

У матриці, що запропонована БКГ, межа між «високою» і «низькою» відносними частками ринку може встановлюватися на рівні 1.

Матриця БКГ пропонує весь вироблений структурою асортимент товарів або всі напрями її бізнес-інтересів розділити на чотири групи:

1. **«Важкі діти» або «Знаки запитання»** – бізнес, що має високий потенціал, але займає незначну частку ринку.

2. **«Зірки»** дають істотний дохід і мають потенціал для зростання.

3. **«Дійні корови»** – дають дохід, але потенціалу зростання вже не мають.

4. **«Кульгаві качки» або «Собаки»** – забезпечують гроші, які є достатніми тільки для підтримки самих себе.

		ЧАСТКА РИНКУ	
		МАЛА	ВЕЛИКА
ТЕМПИ РОСТУ РИНКУ	ВИСОКІ	«ВАЖКІ ДІТИ»	«ЗІРКИ»
	НИЗЬКІ	«КУЛЬГАВІ КАЧКИ»	«ДІЙНІ КОРОВИ»

Рис. 7.1. Матриця БКГ

«Важкі діти» – це бізнес, що потрапляє у лівий верхній квадрант матриці БКГ. Високі темпи зростання роблять його привабливим з галузевого погляду. Однак через низьку відносну частку ринку виникає питання про те, чи зможуть ці підрозділи успішно конкурувати з великими конкурентами й тими суперниками, що діють ефективніше.

Бізнес у такому стані з урахуванням галузі, яке швидко зростає, і слабких позицій на ринку вимагає значних фінансових вкладень. Ці витрати потрібні, щоб обігнати темпи зростання ринку і завоювати міцні позиції, збільшити частку ринку «Важких дітей», – бізнесу з високим потенціалом, але слабкою ринковою позицією. У керівництва є два варіанти дій щодо «Важких дітей»: 1) витратити на них значні кошти і перевести їх з позиції «Важкі діти» в «Зірки». 2) Продати бізнес, якщо керівництво вважає неможливими такі фінансові витрати або безперспективними вкладення коштів.

«Зірки» – це бізнес із високою відотною часткою ринку в галузях, що швидко зростають. Зайнявши домінуючі позиції на ринку, які швидко

зростає, «компанії-зірки», звичайно, мають потребу в значних інвестиціях для розширення виробничих можливостей і збільшення оборотного капіталу.

«Дійні корови» – це бізнес, який має високу відносну частку ринку в галузях, що повільно зростають. Заробляє кошти в обсягах, які перевищують його потреби в реінвестуванні. У зв'язку з тим, що відносна частка ринку цього бізнесу велика, він займає позиції лідера галузі, обсяги продажу і гарна репутація дають йому змогу одержувати істотні доходи. Проте, оскільки темпи зростання галузі є невеликими, бізнес-структура одержує від поточної діяльності більше коштів, ніж необхідно для збереження позицій лідера ринку та капітальних реінвестицій. Відповідно, у цього бізнесу з'являються «вільні гроші», які доцільно вкладати в бізнес, що розвивається швидкими темпами.

Більшість «Дійних корів» – це вчорашні «Зірки», які опускаються в правий нижній квадрант матриці в міру переходу попиту в цій галузі в стадію зрілості. «Дійні корови» менш привабливі з огляду на перспективи зростання. Одночасно це дуже цінні господарські підрозділи. Додатковий приплив коштів від них може бути використаний на виплату дивідендів, фінансування придбань і забезпечення інвестування в проекти щодо переходу до позицій «Зірки», що розвиваються, і «Знаки питання», з яких можуть вирости майбутні «Зірки».

«Кульгаві качки» або «Собаки» – це бізнес із низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях. Бізнес, що потрапляє в цей сектор, може мати два варіанти розвитку: сектор економіки, який зароджується і відповідно вимагає для свого становлення значних капіталовкладень; бізнес у стадії стагнації, тобто із слабкими перспективами зростання, слабкими позиціями на ринку, положенням «за лідерами», через що крива досвіду обмежує розмір прибутку.

Звичайно, якщо «Кульгаві качки» не в змозі себе забезпечити, цей бізнес доцільно продати, вклавши грошові кошти, що вивільнилися, у більш перспективні галузі.

Збалансований бізнес повинен містити незначну кількість «Кульгавих качок» (краще в стадії зародження), деяку кількість «Важких дітей», «Зірок» і «Дійних корів». Саме «Дійні корови» забезпечують бізнес-структуру доходами. Головна надія, пов'язана із «Зірками», полягає в тому, що вони згодом перетворюються на «Дійних корів». У свою чергу, «Зірки» виростають звичайно з «Важких дітей» (за матеріальної підтримки коштом «Дійних корів»).

Виходячи із цього простого принципу, бізнес-структура може використовувати зазначену матрицю для установлення ринкових позицій різних напрямів розвитку свого бізнесу і асортиментної політики своїх товарів.

7.2. Матриця GE / McKinsey – «Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу»

Більш широкі можливості для вибору стратегічних рішень дає матриця GE / McKinsey (Джі-І-МакКензі) «Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу». Вона дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення з ефективного використання потенціалу бізнес-структури залежно від різних рівнів привабливості ринку. Цю матрицю запропонувала компанія «McKinsey», що виконувала замовлення компанії «General Electric». Вона є вдосконаленою матрицею БКГ. Матриця значно збільшує кількість чинників, які використовують для оцінювання, охоплює середній рівень бізнес-напрямків. Їх можна використовувати за нестабільного розвитку.

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ			
ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ		СІЛЬНЕ	СЛАБКЕ
	ВИСОКА	ОПТИМІЗУВАТИ	ПІДСИЛИТИ АБО УТРИМАТИ
	НИЗЬКА	ОТРИМУВАТИ ПОВНИЙ ПРИБУТОК	ІТИ

Рис. 7.2. Двовимірна матриця GE / McKinsey

Показник «Привабливість ринку (сфери бізнесу)» залежить багатьох чинників, серед яких:

- розмір ринку і можливості його зростання;
- норма прибутку;
- рівень цін;
- стан конкуренції;
- бар'єри входу на ринок;
- соціальна роль;
- правові обмеження тощо.

Показник «Стратегічне положення» (конкурентний статус, внутрішній потенціал) оцінюють за допомогою таких чинників:

- чистий дохід;
- можливості виробництва;
- фінансовий стан;
- ефективність продажу;

- конкурентоспроможність ціни;
- культура підприємства;
- стиль управління тощо.

Поряд із двомірною використовують багатомірну матрицю GE / McKinsey, де додатково виділяється середній рівень оцінки привабливості ринку і стратегічного положення підприємства.

		СТРАТЕГІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ		
ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ		ВИСОКЕ	СЕРЕДНЄ	СЛАБКЕ
	ВИСОКА	ІНВЕСТУВАННЯ	ІНВЕСТУВАННЯ	ЗБЕРЕЖЕННЯ
	СЕРЕДНЯ	ІНВЕСТУВАННЯ	ЗБЕРЕЖЕННЯ	ЗАЛИШЕННЯ
	НИЗЬКА	ЗБЕРЕЖЕННЯ	ЗАЛИШЕННЯ	ЗАЛИШЕННЯ

Рис. 7.3. Багатомірна матриця GE / McKinsey

Матриця GE / McKinsey дає змогу визначити три основні стратегічні напрями, у рамках яких формується політика бізнес-структури:

- наступальна стратегія (інвестування);
- оборонна стратегія (збереження позицій);
- стратегія деінвестування (вихід, ліквідація).

Наступальна стратегія пов'язана з постійним дослідженням потреб ринку, активним просуванням товарів, відновленням асортиментів, формуванням нових каналів розподілу, підготовкою торговельного персоналу, створенням позитивного іміджу тощо.

За **оборонної стратегії** діяльність бізнес-структури спрямована на заміну нерентабельної продукції, створення стимулюючих цін, скорочення строків доставки товарів, формування нових ринкових ніш тощо.

За **стратегії деінвестування** політика бізнес-структури пов'язана зі скороченням виробництва товарів, згортанням зв'язків із засобами масової інформації, відмовою від стимулювання продажу тощо.

7.3. Аналіз середовища бізнес-структури за допомогою SWOT-аналізу

Ухвалюючи будь-яке рішення у процесі життєдіяльності, бізнес-структура має враховувати свої особливості та інформацію про зовнішнє середовище її функціонування. Проте одних знань недостатньо, аби успішно впоратися із загрозами і ефективно використовувати можливості, які надає зовнішнє середовище. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй. Можна знати про нові можливості, але не мати потенціалу для їх використання.

SWOT-аналіз – один з ефективних і простих бізнес-інструментів для одночасного проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища структури. За методикою SWOT-аналізу, спочатку визначають сильні (strength) і слабкі (weakness) сторони структури, можливості (opportunities) та загрози (threats) зовнішнього середовища, а потім виявляють взаємозв'язок між ними. На підставі виявлених взаємозв'язків і їх оцінок можна розробляти стратегії розвитку бізнес-структури або здійснювати її коригування.

Відомі вчені А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд запропонували зразковий набір характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сильні сторони:

- висока компетентність у створенні цінності для споживача;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу;
- гарна репутація в покупців;
- популярність лідера ринку;
- творчий підхід до формування стратегій у функціональних сферах діяльності бізнес-структури;
- можливість одержання економії від зростання обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б часткова) від сильного конкурентного тиску;
- сучасна технологія;
- переваги у сфері витрат;
- переваги у сфері конкуренції;
- наявність інноваційних спроможностей і можливості їх реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

- відсутність зрозумілих стратегічних напрямів;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- застаріле обладнання;
- більш низька прибутковість через те що...;
- нестача управлінського досвіду та глибини володіння проблемами;
- відсутність фахівців ключової кваліфікації та компетенції;
- погане відстеження процесу реалізації стратегії;
- внутрішньовиробничі проблеми;

- уразливість щодо тиску з боку конкурентів;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- вузька продуктова лінія;
- слабе уявлення про ринок;
- вади продукту;
- погані маркетингові спроможності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни.

Можливості:

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення продуктової лінії;
- освоєння взаємодоповнюючих продуктів;
- додавання супутніх продуктів;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти в групу із кращою ринковою позицією;
- самозаспокоєння з боку конкуруючих фірм;
- підвищення темпів зростання ринку.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- зростання обсягу продажу субституту;
- уповільнення темпів зростання ринку;
- несприятлива політика уряду;
- зростаючий конкурентний тиск;
- рецесія і загасання ділового циклу;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Бізнес-структура може доповнити кожен із чотирьох частин щодо списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають специфічні особливості її конкретної діяльності та ситуації.

Після складання списку слабких і сильних сторін, загроз і можливостей організації настає етап виявлення взаємозалежностей і взаємозв'язків між ними. Для цього складають матрицю ССМЗ (сили, слабкості, можливості, загрози) (рис. 7.4).

Ліворуч зазначено два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), у які записують виявлені характеристики бізнес-структури.

У верхній частині матриці також виділено два блоки, де зазначають виявлені можливості та загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: **СіМ (сила і можливості); СіЗ (сила і загрози); СліМ (слабкості і можливості); СліЗ (слабкості та загрози).**

	Можливості	Загрози	СУМА
	1. 2.	1. 2.	
Сильні сторони 1. 2.	Поле «сила – можливості» СіМ	Поле «сила - загрози» СіЗ	
Слабкі сторони 1. 2.	Поле «слабкості – можливості» СліВ	Поле «слабкості - загрози» СліЗ	
СУМА			

Рис. 7.4. Матриця ССМЗ

У кожному полі розглядають парні комбінації, виставляють оцінку, що характеризує ступінь взаємозв'язку характеристики зовнішнього середовища з характеристикою розглянутої бізнес-структури. Сильніший взаємозв'язок зумовлює більш істотний вплив та вищу оцінку. Комбінації з високими оцінками обов'язково мають бути враховані в подальшому під час прийняття рішень.

Виставляти оцінки у поле **СіМ** варто з урахуванням можливості використання сильної характеристики бізнес-структури для реалізації сприятливої ситуації, яку створює зовнішнє середовище.

На полі **СліМ** оцінки виставляють з урахуванням можливості перебороти наявні слабкі сторони бізнес-структури за допомогою сприятливої ситуації, що з'явилася у зовнішньому середовищі.

Якщо пара знаходиться на полі **СіЗ**, потрібно розглянути можливості використання сильних сторін бізнес-структури для усунення зовнішніх загроз.

Поле **СліЗ** є найбільш слабкою і вразливою сферою функціонування структури. На нього треба звернути особливу увагу. Воно дає змогу виявити вплив загроз зовнішнього середовища на слабкі сторони бізнес-структури.

По кожному із блоків визначають суми. Отримані результати зіставляють, що потрібно для вибору того чи іншого виду стратегії.

Стратегія Maxi-Maxi доцільна тоді, коли сильні сторони бізнес-структури перевищують її слабкості, а зовнішнє середовище дає більше можливостей, ніж загроз. Сутністю стратегії є зміцнення позицій бізнес-структури, диверсифікація її діяльності, виведення на ринок товарів-новінок, поглинання більш дрібних конкурентів, розширення інноваційної діяльності.

Стратегію Mini-Maxi використовують і структури, слабкі сторони яких перевищують сильні. Однак на ринку складаються сприятливі ринкові можливості, які дають змогу поліпшити ситуацію. Доцільно є зосередитись на підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції, жорсткому контролю і прагненні до зниження витрат, зміцнення конкурентоспроможного бізнесу і ліквідації слабких виробничих підрозділів.

Стратегія Maxi-Mini характерна для сильної бізнес-структури, що перебуває у несприятливих ринкових умовах. Вона має використати свої сильні сторони для нейтралізації ворожих чинників зовнішнього середовища. Можливостей для розвитку бізнесу в цій ситуації мало. Така стратегія є оборонною і спрямована на стримування наступу конкурентів, використання контрatak у завоюванні окремих ринкових ніш, мобілізації сил для більш активних дій у майбутньому.

Стратегія Mini-Mini. Якщо у бізнес-структурі переважають слабкі сторони над сильними, а зовнішнє середовище несе більше загроз, ніж можливостей, доводиться вибирати найбільш несприятливий варіант розвитку. Стратегія передбачає поступове згортання діяльності структури, її перепрофілювання, реінвестування коштів в інший сектор економіки або об'єднання з іншою компанією для зміцнення власних позицій.

Однак, виробляючи можливу сукупність дій, обираючи ту чи іншу стратегію, варто пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свої протилежності. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею швидше і краще скористається конкурент. Може бути і навпаки.

Матриця можливостей (табл. 7.1). Важливо не просто виявити загрози і можливості, але оцінити їх за впливом на розвиток бізнес-структури. Для цього використовують матрицю можливостей, що дає змогу визначити вплив кожної виявленої можливості на структуру.

Таблиця 7.1

Матриця можливостей

Можливість використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	СВ	ПВ	СлВ
Середня	СС	ПС	СлС
Низька	СН	ПН	СлН

Зверху по горизонталі відображено ступінь **впливу** можливості на діяльність структури (сильний, помірний, слабкий); ліворуч по вертикалі відкладається **ймовірність** здатності бізнес-структури скористатися можливостями (висока, середня, низька).

Поля, що утворюються внаслідок перетину, мають різне значення для структури. Так, поля СВ, СС, ПВ необхідно використовувати обов'язково. ПН, СлС, СлН – не використовувати взагалі, а СН, ПС, СлВ – можна використовувати, якщо дозволяють ресурси, що залишилися.

Матриця загроз. За аналогією, можна скласти матрицю загроз (табл. 7.2). Зверху по горизонталі відображають можливі **наслідки** для структури, до яких можна віднести реалізацію загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легко забиті місця»). Ліворуч по вертикалі – **ймовірність** того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Таблиця 7.2

Матриця загроз

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легко забиті місця»
Висока	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
Середня	СР	СК	СВ	СЛ
Низька	НР	НК	НВ	НЛ

Доцільно виділити ті категорії загроз, які становлять дуже значну небезпеку для бізнес-структури і вимагають швидкого та обов'язкового реагування. Загрози, які потрапили в поля ВР, ВК і СР, становлять значну небезпеку для структури і вимагають негайного реагування та ліквідації. Загрози в полях ВВ, СК, НР також становлять небезпеку для структури, їх нейтралізація є першочерговим завданням. Пильної уваги і розгляду вимагають загрози в полях ВЛ, СВ, НК. До загроз, що перебувають на інших полях, потрібно уважно і відповідально підходити з метою їх усунення, однак це не є завданням, які потрібно вирішувати максимально швидко.

Оцінка конкурентної сили бізнес-структури. У сучасній економіці конкуренція існує в будь-якій сфері і в будь-якій ринковій ніші. Тому кожна бізнес-структура повинна вміти оцінити свою конкурентоспроможність. Одним зі способів визначення конкурентоспроможності структури є оцінювання конкурентної сили на базі аналізу галузі та конкурентів. Для цього на першому етапі виділяють ключові чинники успіху на розглянутому ринку. Після цього здійснюють оцінювання розглянутої бізнес-структури та основних її конкурентів по кожному з виділених чинників успіху. Шкала оцінок може бути п'яти, десяти, стобальною тощо. Далі підраховують загальну оцінку, кожної бізнес-структури. На підставі загальної оцінки роблять висновок про конкурентну силу бізнес-структури.

Для кращого розуміння викладеного розглянемо приклад, наведений у табл. 7.3. Конкурентна сила бізнес-структури дорівнює 67. Порівнюючи її з конкурентом 1 (52) і конкурентом 2 (72), можна зробити висновок, що конкурентна сила розглянутої бізнес-структури більша, ніж у конкурента 1. Однак оцінка конкурентної сили конкурента 2 найвища, що свідчить про його конкурентну перевагу порівняно з іншими структурами. Чим більша є різниця між загальними оцінками, тим значніша конкурентна перевага відповідної структури.

Більш реальну картину відображає оцінка конкурентної сили з використанням зважених коефіцієнтів. Останні дають змогу урахувати пріоритетність виділених чинників успіху в конкурентній боротьбі на ринку. У цьому разі кожному чиннику успіху привласнюється вага залежно від його важливості. Цю вагу помножують на оцінку, проставлену раніше, для одержання зваженої оцінки тієї чи іншої структури за певним чинником успіху. Сума всіх ваг показників має дорівнювати 1. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили бізнес-структури наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.3

Оцінка конкурентної сили бізнес-структури

№	Ключовий чинник успіху	Бізнес-структура	Конкурент 1	Конкурент 2
1	Репутація	6	8	10
2	Наявність фінансових ресурсів	8	5	7
3	Частка ринку	7	6	8
4	Якість продукції	10	5	9
5	Популярність торгових марок	9	8	7
6	Технологія виробництва	10	4	7
7	Рівень обслуговування клієнтів	7	5	8
8	Післяпродажний сервіс	5	7	8
9	Оптимізація витрат	5	6	8
10	Загальна оцінка	67	52	72

Таблиця 7.4

Зважена оцінка конкурентної сили бізнес-структури

№	Ключовий чинник успіху	Бізнес-структура	Конкурент 1	Конкурент 2	Вага
1	Репутація				0,15
2	Наявність фінансових ресурсів				0,10
3	Частка ринку				0,10
4	Якість продукції				0,15
5	Популярність торгових марок				0,20
6	Технологія виробництва				0,05
7	Рівень обслуговування клієнтів				0,10
8	Післяпродажний сервіс				0,05
9	Оптимізація витрат				0,10
10	Загальна оцінка				1,00

7.4. Продуктово-ринкові стратегії

Матриця Ансофа є інструментом класифікації продукції та ринків бізнес-структури, а також визначення на цій основі продуктово-ринкових стратегій поведінки бізнес-структури. Складається з таких частин: **ринки** (традиційні, нові) і **продукти** (традиційні, нові) (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Матриця Ансофа

Ринки	Традиційні продукти	Нові продукти
Традиційні	«Проникнення на ринок»	«Розвиток продукції»
Нові	«Розвиток ринку»	«Диверсифікація»

Квадрант **«Традиційний ринок – Традиційні продукти»** характеризується еволюційним шляхом розвитку, змінами стану структури, які є переважно кількісними. Асортимент продукції залишається незмінним. Бізнес-структури прагнуть збільшити обсяг продажу наявних продуктів за рахунок більш агресивних маркетингових зусиль. У рамках цього квадранта використовується стратегія більш глибокого проникнення за допомогою:

- стимулювання купівель традиційними покупцями;
- збільшення частки ринку;
- залучення покупців від конкурентів;
- залучення нових споживачів;

- пошук нових можливостей використання продукту.

Розглянутий напрям розвитку є виправданим, якщо є гарні перспективи для збільшення обсягів продажу і частки ринку.

Квадрант **«Традиційний ринок – Нові продукти»** орієнтований на ситуації, коли бізнес-структура прагне до підвищення ефективності за рахунок зміцнення своїх позицій на старому, традиційному для себе ринку, здійснюючи випуск нової для виробника, а не для ринку продукції. У цій ситуації використовують стратегії наслідування та розвитку продукту, які передбачають виконання таких дій:

- виробництво продукту-аналога інших виробників;
- застосування нової торгової марки;
- модифікація асортиментів продукції;
- створення нових властивостей та особливостей свого продукту;
- створення різних варіантів виконання (якості) продукту;
- розробка додаткових моделей і типорозмірів.

Квадрант **«Новий ринок – Традиційні продукти»** характеризується стратегією розвитку, що передбачає орієнтацію бізнес-структури на поєднання виробництва традиційної номенклатури продукції з виходом на новий, нетрадиційний ринок. Реалізується як стратегія розвитку ринку шляхом виходу:

- на нові споживчі сегменти;
- на нові територіальні ринки (наприклад, експорт);
- на нові збутові мережі.

Спонукальним мотивом вибору цієї стратегії розвитку може бути прагнення бізнес-структури підвищити ефективність діяльності за рахунок проникнення на нові ринки, коли обмеженими стають можливості збільшення ринкової частки на традиційному ринку послуг.

Квадрант **«Новий ринок – Нові продукти»** є радикальним варіантом організаційних змін, використання стратегії диверсифікації. Остання передбачає виробництво нової продукції для нового нетрадиційного для структури ринку. Використовують у випадках коли:

- немає можливостей для подальшого розвитку на традиційних ринках;
- новий ринок відкриває сприятливі перспективи для розвитку бізнес-структури.

Відомо, що набагато складніше продати покупцям зовсім нову продукцію, ніж ту, що відома їм. Легше продавати існуючий асортимент товарів традиційним категоріям споживачів, ніж освоювати нові ринки.

Тому ймовірність успіху стратегії «Більш глибоке проникнення» припускає, що кожна друга спроба буде успішною. За стратегії «Диверсифікація» досягнення успіху можливе в кожній двадцятій спробі. Це не свідчить про те, що стратегія «Більш глибоке проникнення» є найбільш успішною і безпечною. Залежно від обставин, які були розглянуті вище, доцільно використати ту чи іншу стратегію, що найбільше їм відповідає.

Матриця «Продукт / Ринок» є зручним і простим інструментом для прийняття рішень щодо продуктів та ринків залежно від перспективи зміни обсягів продажу. Вона дає змогу виділити значущі, перспективні та проблемні продуктово-ринкові комбінації.

На першому етапі відбувається класифікація **продуктів** за обсягами продажу і рівнем прибутковості, що допомагає визначити: які продуктові лінії доцільно розвивати, а які – скорочувати. Здійснюється також класифікація **ринків** за обсягами продажу і тенденціями його розвитку, що дає змогу визначити які клієнти вигідні, а які – неприбуткові.

За допомогою оцінки сформованих продуктово-ринкових комбінацій дає змогу бізнес-структура не тільки може зосередитися на стратегічно важливих комбінаціях, але і визначити ті комбінації, якими недоцільно займатися.

У клітках матриці може бути подана найрізноманітніша інформація. У куті клітки зазначене частка в загальному обсязі продажу розглянутої продуктово-ринкової комбінації. Крім того, можуть бути використані різні знаки для позначення певної інформації. Наприклад, тенденцію розвитку ринку збуту вказують стрілками:

стрілка вгору – ринок розвивається, продаж зростає;

стрілка донизу – ринок скорочується, продаж падає;

стрілка вправоруч – ринок стабільний, продаж стабільний.

Рівень прибутковості продажу кожного продукту на конкретному ринку може бути позначений такими знаками:

« – » – збитки;

« + » – низька прибутковість;

« ++ » – середня прибутковість;

« +++ » – висока прибутковість.

Інтенсивність конкуренції можна позначати :

К – слабка;

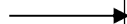
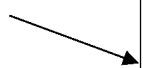
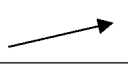
КК – середня;

ККК – сильна .

Матриця може мати такий вигляд (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Матриця «Продукт / Ринок»

Продукт	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
№ 1	++ 20 К 	+++ 40 КК 	
№ 2	+ 10 ККК 		
№ 3	– 10 КК 		
№ 4			+++ 5 К 

Метод шести капелюхів Едварда де Боно може бути корисним при прийнятті управлінських рішень. Він дає змогу розглянути варіанти рішення за різних розумових підходів. У цьому разі людина ніби подумки надягає по черзі шість капелюхів. Білий капелюх означає розгляд ситуації за фактами, червоний – під емоційним кутом зору, жовтий – оптимістичний підхід, чорний – песимістичний, зелений капелюх – креативний підхід, синій капелюх – підведення підсумків.

Ситуацію розглядаються під заданим кутом зору. Таким чином, людина має кілька поглядів на ситуацію і, отже, може оцінити проблему і її вирішення більш об'єктивно. Це знімає конфліктність у процесі індивідуального і групового ухвалення рішення.

7.5. Організація та планування робочого і особистого часу

Дуже зручним інструментом організації і планування робочого та особистого часу є матриця, запропонована президентом США Д. Ейзенхауером (рис. 7.5).

Усі справи в цій матриці класифікуються за важливістю і терміновістю.

А. Важливі й термінові справи потрібно зробити негайно. Хоча саме про них хтось із великих сказав: «Потрібно жити так, щоб важливі справи не перетворювалися на термінові».

Б. Важливі і нетермінові справи – це найбільш «скривджені», найбільш уразливі справи, що пов'язані із власним розвитком, навчанням тощо.

ТЕРМІНОВІСТЬ			
ВАЖЛИВІСТЬ		<i>НЕТЕРМІНОВЕ</i>	<i>ТЕРМІНОВЕ</i>
	<i>НЕВАЖЛИВЕ</i>	<i>Г</i> НЕВАЖЛИВЕ і НЕТЕРМІНОВЕ	<i>В</i> НЕВАЖЛИВЕ і ТЕРМІНОВЕ
	<i>ВАЖЛИВЕ</i>	<i>Б</i> ВАЖЛИВЕ і НЕТЕРМІНОВЕ	<i>А</i> ВАЖЛИВЕ і ТЕРМІНОВЕ

Рис. 7.5. Матриця Ейзенхауера

В. Неважливі і термінові справи «прикидаються» важливими, маскуючись під справи «А». Саме справи «В» створюють у бізнес-структурах атмосферу безперервного авралу, метушні. Ще класик наукової організації праці Ф.У. Тейлор зауважував, що на добре організованому підприємстві все робиться неквапливо, ніхто нікуди не біжить і не метушиться.

М. Неважливі і нетермінові справи («кошик для сміття») потрібно «фінансувати за залишковим принципом». Однак вони часто є приємними і цікавими, тому з них починають робочий день.

Для правильного планування та організації часу потрібно:

1. Усі справи одного з минулих днів розподілити в «матриці Ейзенхауера».
2. Виділити яскравим кольором неважливі справи, якими ви займалися в цей день.
3. Згадати, які важливі і нетермінові справи довелося заради них відкласти (знову не встиг почитати професійну літературу тощо).
4. Подумати, які наслідки можуть бути від цього відкладання (відстану від життя й не отримаю підвищення; бізнес-структура почне втрачати клієнтів).
5. Подумати, що б ви втратили, якби не стали робити тодішніх термінових, але неважливих справ.
6. Порівняти збитки за п. 4 і п. 5.
7. Зробити висновки.
8. Запланувати відповідні дії на майбутні дні.

Простий спосіб класифікувати справи за важливістю дає закон, відкритий відомим економістом **Вільфредо Парето**. Відповідно до цього закону, 20 % усіх клієнтів дають 80 % усього прибутку; 20 % усіх деталей дають 80 % усіх неполадок тощо. Стосовно планування особистого часу: 20 % всіх справ дають 80 % результатів; інші 80 % справ дають 20 % результатів.

Знання цього факту дає змогу при розгляді списку справ виділити ті 20 %, які дають максимальний результат. Відповідно, ці справи потребують особливої уваги. Необхідно зважити саме на 20 %, найбільш важливіших завдань.

П'ять важливих кроків при організації та плануванні робочого і особистого часу:

1. Кожен день необхідно починати із запису трьох важливих справ на сьогодні. Слід поставити запитання «які три справи обов'язково потрібні сьогодні зробити?». Підказка: обов'язково потрібно зробити три справи з тих, що могли б дати хороші результати. Слід записати їх у порядку убудови важливості, а потім використати матриці Ейзенхауера та принцип Парето.

2. Необхідно працювати над виконанням справ. Слід виконувати кожне завдання до кінця і тільки потім переходити до наступного. Не можна займатися кількома речами одночасно. Треба зосереджуватися на чомусь одному, що необхідно зробити в цей момент, і робити до кінця. Це допоможе виробити цілеспрямованість, а отже, виконувати всі заплановані справи без особливих проблем.

3. Необхідно починати з найважливішої (або складної) справи. Виконання в першу чергу найважливіших завдань завжди сприяє досягненню

успіху і завжди вивільняє багато енергії. Більшість людей робить навпаки: відкладає складне і важливе на потім, а займається марним справами.

4. Необхідно групувати роботу, що залишилася. Паперові справи, перевірка пошти, замовлень – неймовірно потужні витратники часу. Найбільш неприємними справами є перевірка нових листів, замовлень кожні кілька хвилин. Необхідно зробити розклад. Можливо, після виконання чогось важливого виділити 15 хв. для перевірки «убивць часу», а потім знову повернутися до основної роботи.

Найкращий час для роботи з паперами, поштою та іншими не дуже важливими справами – кінець робочого дня. Попри те, що ці справи здаються важливими (деякі з них і справді є такими), не варто витрачати на них занадто багато часу. Доцільно зробити 3–5 найважливіших справ, а вже потім братися за інше.

5. Потрібно готуватися до завтрашнього дня заздалегідь. Перед тим як лягти спати, слід скласти список справ на завтра. Це допоможе наступного ранку бути «включеним» у майбутні справи.

Це – п'ять кроків до ефективного управління часом. Кожний з них робить роботу більш продуктивною.



Запитання для самоконтролю

1. Яке призначення розробки матриці БКГ «Аналіз темпів зростання і частки ринку»?
2. Який порядок обчислення показників матриці БКГ?
3. Сукупності сегментів з якої складається матриця БКГ?
4. Які перспективи розвитку і подальші дії бізнесу, що потрапив у сегмент «Зірки»?
5. Які перспективи розвитку і подальші дії бізнесу, що потрапив у сегмент «Дійні корови»?
6. Які перспективи розвитку і подальші дії бізнесу, що потрапив у сегмент «Важкі діти»?
7. Які перспективи розвитку і подальші дії бізнесу, що потрапив у сегмент «Кульгаві качки»?
8. Що таке SWOT-аналіз? Яка його роль у бізнес-структурі?
9. Які характеристики бізнес-структури сильні, а які – слабкі?
10. Які характеристики зовнішнього середовища є загрозами для бізнес-структури, а які – можливостями?
11. Який алгоритм проведення SWOT-аналізу?
12. Які стратегії розвитку бізнес-структури пропонує методика SWOT-аналізу?
13. Яка послідовність оцінювання конкурентоспроможності бізнес-структури стосовно інших конкурентів на ринку?
14. У чому полягає метод капелюхів Едварда де Боно?
15. З яких показників і сегментів складається матриця Ейзенхауера?

16. Якими є основні рекомендації щодо планування робочого і особистого часу?

РОЗДІЛ 8. КОНКУРЕНЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

8.1. Сутність та види стратегій розвитку бізнесу.

8.2. Конкурентні переваги і вибір конкурентної стратегії розвитку бізнесу.

8.1. Сутність та види стратегій розвитку бізнесу

У сучасній диференційованій бізнес-структурі стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

1. Корпоративна стратегія (стратегія для бізнес-структури й сфер її діяльності в цілому).

2. Ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності бізнес-структури).

3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів тощо.

4. Операційна стратегія (більше вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників і відділів (усередині функціональних напрямків).

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний).

Розглянемо кожний рівень стратегії окремо.

1. **Корпоративна стратегія** є загальним планом управління для диверсифікованої бізнес-структури. Корпоративна стратегія поширюється на всю бізнес-структуру, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими вона займається. Вона складається з дій, що вживаються для затвердження своїх позицій у різних галузях виробництва, і підходів, які використовуються для управління справами бізнес-структури.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованої бізнес-структури передбачає чотири види дій:

1. Дії по досягненню диверсифікованості.

2. Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє бізнес-структура.

3. Знаходження шляхів одержання синергетичного ефекту серед господарських підрозділів, який припускає, що ефект спільних дій вище простої суми індивідуальних зусиль, і перетворення його на конкурентну перевагу.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що

надходять від керівників більше низької ланки управління. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються й приймаються Радою директорів корпорації.

2. Ділова стратегія (бізнес-стратегія) спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному напрямку.

Для компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна й ділова стратегії збігаються, розходження між ними існує тільки в диверсифікованій компанії.

Ділова стратегія розробляється по основних напрямках:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політику й в інших значимих сферах.
2. Розробка конкурентоспроможних заходів, ринкових підходів, які можуть дати міцну перевагу перед конкурентами.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
4. Рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Головна відповідальність за ділову стратегію лягає на плечі менеджера, відповідального за той або інший напрямок. Керівник як відповідальний за стратегію має, принаймні, два обов'язки:

- контроль за розумінням своїх стратегій у кожній функціональній сфері і їхню відповідність;
- виконання певних стратегічних дій, схвалених керівниками вищої ланки, і інформування їх про нові важливі зміни;
- у диверсифікованих корпораціях керівники несуть відповідальність за контроль відповідності стратегії свого підрозділу стратегії корпорації в цілому.

3. Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною й основною діяльністю функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо). Корпорації необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки вона має основних напрямків діяльності.

Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії й конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії звичайно покладається на керівників підрозділів. При виконанні стратегії керівник підрозділу працює в тісному контакті зі своїми заступниками й керівниками інших підрозділів.

4. **Операційна стратегія** відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами розподілу) при рішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Операційні стратегії доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії.

Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

Таким чином, **стратегічний план організації** є сукупністю стратегій, вироблених різними менеджерами, на різних рівнях організаційної ієрархії. Чим більшою є бізнес-структура, тим більше має бути джерел формування стратегій. Якщо менеджери зможуть об'єднати стратегії, вироблені на різних рівнях, в одну зв'язану й послідовну систему, можна говорити про повноту зусиль по формуванню стратегій. В ідеалі границі всіх частин і рівнів стратегій повинні щільно стикатися один з одним, як при складанні пазлу.

8.2. Конкурентні переваги і вибір конкурентної стратегії розвитку бізнесу

Завдання бізнесу – це задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку. Все, що вироблено структурами бізнесу (всі товари), має забезпечити отримання прибутку.

Розглядаючи різні варіанти розвитку бізнесу, зосередимо увагу на створенні конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це комбінація унікальних відчутних і невідчутних ресурсів, якими володіє бізнес-структура. Переваги допомагають здобувати перемогу в конкурентній боротьбі. Ці особливості бізнес-структури є її сильними сторонами. Таких особливостей не мають конкуренти, або вони є в них слабкими сторонами. Конкурентна перевага є відносною, оскільки виявляється шляхом аналізу і порівняння з конкурентами, які присутні на ринку.

Конкурентна перевага – це завоювання більш міцних позицій на ринку порівняно з конкурентами, чого досягають шляхом надання покупцям товарів з відмінними якостями або характеристиками порівняно з аналогічними товарами

Унікальна конкурентна перевага – це унікальна комбінація внутрішньофірмових ресурсів і здатностей, яка не може бути легко скопійована конкурентами. Це – нокаут конкурентам.

Відповідно до сучасних поглядів на розвиток бізнесу, стійкої конкурентної переваги досягають шляхом безперервного розвитку існуючих і створення нових ресурсів та здатностей у відповідь на вимоги зовнішнього

середовища. Найважливішим із цих ресурсів є знання. Унікальними ресурсами, якими може володіти бізнес-структура, можуть бути патенти, ексклюзивні ліцензії, сильні торгові марки, командна робота персоналу, ефективне лідерство. Відтворними є ресурси, які конкуренти у змозі купити або створити.

Для юридичного бізнесу можна також виділити особливі конкурентні переваги. Так, наприклад, дотримання юридичною фірмою правил професійної етики є серйозною конкурентною перевагою на ринку. Таке ведення бізнесу, безумовно, є додатковим чинником залучення нових клієнтів. Західні юридичні фірми, що працюють на вітчизняному ринку, дотримуються правил професійної етики країн, в яких знаходяться їхні головні офіси (Велика Британія, Швейцарія, Німеччина тощо), або дотримуються власних стандартів, що відповідають правилам професійної етики Європи або США.

Перш ніж вирушати в далеке плавання в морі юридичного бізнесу, слід знайти вдалу назву для «судна». Правильна назва юридичної фірми є конкурентною перевагою. Це перше, що бачить і чує ваш потенційний клієнт. Фірму з поганою назвою можна зробити успішною, але фірму з вдалою назвою зробити успішною можна швидше. Змінити назву для більшості юридичних фірм на ринку можна без якого-небудь збитку і особливих витрат.

У фірми повинна бути відмінна особливість, унікальна торгова пропозиція, якої немає у конкурентів та яка змусить ваших клієнтів запам'ятати і відрізнити фірму від конкурентів. Інформація, яка надається клієнтам, має бути зрозумілою та оптимальною за обсягами. Головне повідомлення, яке передає фірма, повинно бути прописане у назві та слогані і бути таким, що відрізняється та запам'ятовується.

Прикладами невдалих назв для юридичної фірми є «Центр правової допомоги», «Асоціація захисту прав страхувальників», «Бюро правової захисту» та ін. Наведені назви не запам'ятовуються, нічим не виділяють фірми серед інших, складені з загальних слів, нагадують назву громадської організації, що для комерційної фірми не є вдалим. Приклади вдалих назв: «Dentons», «Baker & McKenzie», «Пастернак, Мартинюк і партнери», «Автоадвокат». Зазначені назви є унікальними, дають інформацію про засновників або про сферу діяльності компанії, містять контактну інформацію.

Ще однією перевагою юридичної фірми може бути наявність ІТ-розробок. Сучасне програмне забезпечення дає можливість якісно виконати аналіз законодавства, збір даних для судового процесу, сформулювати знання «свого» клієнта.

Для оцінки рівня професійності підходу до справи в юридичній компанії слід проаналізувати такі чинники:

1. Якість та легальність використання (оновлення) довідково-правової системи компанії.
2. Якість системи обліку робочого часу компанії.

3. Процес обліку проектів клієнтів у інформаційній базі компанії.

У наш час багато практиків вважають, що «відсутність ІТ в юридичному бізнесі – це все одно, що прийти в суд без краватки».

Юридичний бізнес – це бізнес «від людей і для людей» («people to people»). Тобто доскональне знання клієнта, що передбачає розуміння причин, які обумовлюють його рішення, найважливіші вимоги та критерії оцінки роботи юриста, є передумовою формування конкурентних переваг.

Конкурентні переваги також можуть бути зовнішніми або внутрішніми.

Зовнішня перевага виявляється у зовнішніх прикметних характеристиках товару, які становлять певну цінність для покупця. Така перевага дає змогу посісти лідируючі ринкові позиції і забезпечується маркетинговими інноваціями.

Внутрішня перевага ґрунтується на внутрішніх можливостях бізнес-структури, що пов'язані з процесом виробництва, використовуваними технологіями, які в остаточному підсумку дають змогу знизити собівартість виробництва продукту. У цьому разі структура має можливість одержувати більше прибутку, бути більш стійкою при зміні ринкових цін. Звичайно, така перевага реалізується через виробничі та або технологічні інновації.

Забезпечення конкурентоспроможності будь-якого бізнесу можливе такими двома шляхами: збільшення корисності товару, зниження його ціни. Відповідно до теорії М. Портера, застосовуються такі основні загальноконкурентні стратегії розвитку бізнесу:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- спеціалізація.

Лідерство за витратами полягає у забезпеченні цінової конкурентоспроможності. Означає здатність бізнес-структури виробляти продукт з меншими витратами, ніж загалом на ринку, відповідно продавати цей продукт за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Застосовується за сильної чутливості ринку до ціни. Стратегію «лідерство за витратами» використовують за наявності сильної виробничої і технологічної бази, яка дає змогу максимально знизити витрати на виробництво продукції.

Стратегію «лідерство за витратами» реалізують фірми «General Electric» – у виробництві побутового устаткування, «Ford» – у виробництві вантажівок.

Лідерство за витратами – це агресивна стратегія, спрямована на досягнення ефективності виробництва і забезпечення жорсткого контролю всіх видів видатків. Тобто це внутрішня стратегія. Слід зазначити, що переваги, пов'язані з ефектом масштабу і кривою досвіду, не є випадковими. Їх досягають за рахунок навчання персоналу, зміни техніки і технології, «полювання» за фахівцями тощо. Цей ефект неможливий без залучення талантів і зусиль менеджерів. При цьому варто мати на увазі, що крива досвіду не використовується у сфері послуг, сезонних галузях, щодо товарів

з коротким життєвим циклом. Вона можлива переважно для використання у сфері масового випуску стандартизованої, як правило, дешевої продукції і за наявності налагоджених каналів збуту. Крім того, цю стратегію використовують у процесі випуску продукції, що просувається на ринок за рахунок реклами (наприклад, сигарети фірми «Philip Morris»). Відповідно, наявність переваг у витратах не означає низьких цін. Фірма може продавати продукцію за досить високими цінами.

Стратегія диференціації передбачає забезпечення конкурентоспроможності на основі диференціації. Вона припускає виробництво продукції, що має прикметні характеристики, які виділяють її з ряду певних видів продукції фірм-конкурентів. Основні позиції цієї стратегії – ексклюзивність, марка, сервіс, комплекс додаткових послуг тощо. Використовують її у випадках, коли ринок готовий прийняти продукцію за більш високою ціною, але у разі найбільш повного задоволення споживчих потреб. У процесі реалізації стратегії диференціації потрібен сильний маркетинг, який би давав змогу постійно вловлювати зміни у споживчих перевагах, і гнучкий менеджмент для швидкого реагування на ці зміни.

Стратегію спеціалізації реалізують, забезпечуючи конкурентоспроможність на базі диференціації, тільки у більш вузькому сегменті, ніж стратегія диференціації. Ця стратегія передбачає зосередження уваги бізнес-структури на певних невеликих сегментах ринку з метою більш повного задоволення потреб споживачів цього сегмента порівняно з конкурентами. Її використовують переважно невеликі бізнес-структури, які поки не мають достатніх коштів для використання стратегій лідерства за витратами або диференціацією. Прикладами можуть бути стратегії компаній, що займаються виробництвом або продажом одягу великих розмірів, для весільних салонів.

Такий самий підхід існує і в юридичному бізнесі, де активно розвиваються компанії, які відрізняє вузька спеціалізація. Це дає глибокі експертні знання у певній сфері.

Зазначені загальноконкурентні стратегії є основними у процесі формування стратегій розвитку бізнес-структури. Вони визначають підхід до подальшого управління бізнесом і лінію поведінки структури на конкурентному ринку.

Сьогодні на висококонкурентному ринку юридичних послуг наявність у компанії чіткої і прозорої стратегії розвитку є першочерговою необхідністю. У той самий час процеси розробки та подальшого впровадження стратегії є складними і такими, що вимагають врахування безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів.

За умови досягнення бажаного стану компанії, метою є підтримка поточного рівня бізнесу на підставі реалізації короткострокових операційних цілей. Проте сучасна юридична компанія не може покладатися тільки на операційну ефективність. Незалежно від зусиль менеджменту щодо оптимізації витрат, збереження поточного стану і завоювання нових ринків,

стандартні схеми ведення бізнесу легко копіюються. У подальшому це призводить до зниження рівня рентабельності інвестицій і, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності. Стратегія або бізнес-модель розвитку на середньострокову перспективу, з одного боку, дозволяє забезпечити унікальність фірми, а з іншого – допомагає їй співробітникам зрозуміти, в якому напрямі та як відбувається розвиток.

Найважливішим показником конкурентоспроможності бізнес-структури є наявність у неї конкурентних переваг, які не виникають самі по собі. Це – результат цілеспрямованих зусиль бізнес-структури зі створення якостей, яких немає у суперників, або вони є менш вираженими.

Репутація і «розкручений» бренд дають бізнес-структурі стабільний дохід. На нових ринках або при випуску нового товару вони гарантують успіх, оскільки завоювали визнання і повагу покупців. Яскравим прикладом є компанія «Sony», яка має потужні рекламні і маркетингові ресурси, що дають їй можливість випереджати своїх конкурентів. Бізнес-структура завжди може розраховувати на популярність і свою частку ринку тільки у разі довіри споживачів.



Питання для самоконтролю

1. На яких рівнях розробляється стратегія бізнес-структури?
2. Що таке унікальна конкурентна перевага?
3. У чому полягає конкурентна перевага?
4. Які є види конкурентних переваг?
5. Що таке стратегія лідерства за витратами?
6. У чому сутність стратегії диференціації?
7. Як ви розумієте стратегію спеціалізації?

РОЗДІЛ 9. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ

- 9.1. Основні підходи до розробки стратегії.
- 9.2. Процес стратегічного планування.
- 9.3. Стратегічні альтернативи розвитку бізнес-агентів.

9.1. Основні підходи до розробки стратегії

У кожній бізнес-структурі стратегії розробляються по-різному залежно від різних факторів: розмірів, форми організації, стилю управління тощо.

Наприклад, у невеликих компаніях, які управляються авторитарним керівником, вироблення стратегії проходить неформально. Часто стратегія існує не в письмовому вигляді, а тільки в розумі підприємця й вигляді усних домовленостей з основними підлеглими.

Великі фірми схильні виробляти свої плани за допомогою щорічного формування стратегії (доповненого описом необхідних процедур, форм і тимчасових факторів), що припускає широку адміністративну участь, численні дослідження й зустрічі для обговорення пропонованих рішень.

Керівники великих бізнес-структур, що виробляють різноманітну продукцію, воліють мати річний структурований план, який пройшов адміністративну перевірку й офіційне схвалення на всіх рівнях.

Учені виділяють чотири основні підходи до розробки стратегії:

1. Головний стратегічний підхід.
2. Підхід «делегування повноважень».
3. Спільний підхід.
4. Ініціативний підхід.

1. Головний стратегічний підхід. Особливістю даного підходу є те, що керівник особисто виступає як головний стратег і головний підприємець, що суттєво впливає на оцінку стану, вироблення альтернативних стратегій, деталі стратегії. Однак керівник не робить всю роботу самостійно, він є тільки головним архітектором стратегії й активно залучає до її побудови менеджерів нижчої ланки, визначаючи й контролюючи процес формування головних її складових. Керуючий діє як керівник розробки стратегії. У вибраній стратегії є його суттєвий особистий внесок.

2. Підхід «делегування повноважень». У цьому випадку керівник передає повноваження з вироблення стратегії підлеглим. Це можуть бути фахівці зі стратегічного планування або спеціально створена комісія.

Керівник спостерігає з боку, за допомогою звітів і переговорів перебуває в курсі справ, пропонує, якщо необхідно. Керівництво реагує на проблеми й рекомендації. Тільки після того, як стратегічний план був офіційно представлений, обговорений і одноголосно прийнятий, керівник

затверджує його. Однак керівник нечасто робить багато рекомендацій і може не вбачати необхідності особисто підштовхувати процес.

Перевага даного стилю вироблення стратегії полягає в тому, що він дозволяє керівнику вибирати з великої кількості стратегічних ідей, дає можливість широкої участі й внеску з боку керівників всіх рівнів і з різних регіонів.

Слабким місцем є те, що в остаточному підсумку керівник може бути настільки віддалений від формального процесу вироблення стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво. Підлеглі можуть дійти висновку, що стратегічне планування недостатньо важливе, щоб претендувати на особисту увагу й час керівника, що свідчить про слабе керівництво в питаннях вироблення напрямку розвитку.

Часто розробляються стратегії, розраховані на короткий строк і швидке виконання. Ці стратегії пов'язані з вирішенням сьогоденних проблем, а не з вибором позиції бізнес-структури, що дозволяє використовувати завтрашні можливості.

3. Спільний підхід. Це проміжний варіант між попередніми двома підходами, коли керівник залучає прямих підлеглих для вироблення погодженої стратегії, що будуть підтримувати основні учасники, щоб успішно втілити її в життя. Сильною стороною цього способу вироблення стратегії є те, що ті, кому доручено її розробляти, повинні також і виконувати її. Участь у виробленні стратегії підсилює зацікавленість у її формуванні. Коли підлеглі вносять свій внесок у вироблення генеральної стратегії, вони також є відповідальними за те, щоб вона працювала. Відмовка «Я Вам говорив, що це погано» при цьому підході не працює.

4. Ініціативний підхід. При цьому підході керівник особисто не зацікавлений ні у виробленні деталей стратегії, ні в тім, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для вироблення погодженої стратегії. Керівник стимулює підлеглих йому менеджерів виробити, захистити й запровадити в життя обгрунтовану стратегію. У цьому випадку стратегія рухається «знизу нагору». Старші менеджери виступають суддями, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм надаються.

Цей підхід є дієвим у великих, диверсифікованих корпораціях, де виконавчий директор не може особисто контролювати розробку стратегії в кожному підрозділі. Керівники, що працюють у головному офісі, залежать від працівників на рівні підрозділів, які можуть бачити стратегічні можливості, непомітні для керівництва. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрямки як директиви для організації в цілому. Основою вироблення стратегії є стимулювання й винагорода нових стратегічних ініціатив співробітників. При цьому підході стратегія формується з ініціатив, які повинні бути схвалені й захищені.

Кожен з чотирьох основних підходів, які можуть використовувати керівники для вироблення стратегії, має свої сильні й слабкі сторони.

9.2. Процес стратегічного планування

М. Минцберг, який проводив фундаментальні дослідження з вивчення праці керівників вищої ланки, визначив три основних підходи до формування стратегії, що визначаються особистістю й системою цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний і плановий.

1. **Підприємницький підхід.** Процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо в голові лідера, як зазвичай підприємця, на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу за наявності інформації про ситуацію, що склалася. Це дає можливість сформулювати бачення проблеми, шляхів вирішення й просування до майбутнього. Основна увага концентрується на можливостях зростання підприємства. Особистий і неформальний характер бачення надає стратегії гнучкість і плідність.

2. **Адаптивний підхід (навчання за допомогою досвіду)** передбачає можливість й необхідність коректування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають під час її реалізації. Спрямований переважно на оперативне вирішення існуючих проблем, а не на пошук нових можливостей. Стратегія, що формується, є фрагментарною. Стратегічні рішення приймаються шляхом діалогу співробітників різних рангів за умови мінімального втручання й контролю з боку керівництва. Такий підхід є типовим для багатьох великих бізнес-структур.

3. **Плановий підхід.** Формування стратегії є усвідомленим і контрольованим процесом, результатом якого є система планів. Здійснюються одночасно активний пошук нових можливостей та оперативне вирішення існуючих проблем. Підхід спрямований на досягнення певної стратегічної позиції бізнес-структури в конкурентному середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких є головним організатором їхньої роботи.

Із усього різноманіття стратегічних альтернатив обирається кращий варіант.

Процес стратегічного вибору проходить не тільки на раціональному рівні, але й на ірраціональному (з використанням інтуїції, досвіду, уміння передбачати тощо)..

Вибір стратегії обумовлюють такі фактори:

- вид діяльності й особливості галузі, у якій працює бізнес-структура;
- характер цілей, які ставить перед собою бізнес-структура;
- цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери;
- фінансові ресурси й зобов'язання бізнес-структур по ухвалених рішеннях;
- стан зовнішнього середовища;
- види й ступінь ризиків;
- підприємницькі здатності;
- ступінь залежності від середовища;

– фактор часу.

Сформовані стратегії оцінюються за ступенем вірогідності досягнення головних цілей бізнес-структури, відповідності вимогам середовища та потенціалу розвитку організації.

При виборі необхідно враховувати певні критерії:

1. Відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища.
2. Відповідність цілям бізнес-структури й сумісність із її місією.
3. Досягнення конкурентних переваг та зміцнення ключових компетенцій:

– використання сильних сторін структури й слабких сторін конкурентів;

– нейтралізація або компенсація слабких сторін структури й сильних сторін (переваг) конкурентів.

4. Ступінь реалізації стратегії:

- наявність необхідних ресурсів;
- сумісність стратегії із внутрішньою організацією;
- можливі наслідки.

5. Несуперечливість стратегії:

– досягнення портфельного балансу всіх структурних підрозділів бізнес-структури;

– використання ефекту синергізму єдиної системи ділових одиниць.

При виборі стратегії використовуються такі методи:

- факторний аналіз;
- розрахунково-конструктивний метод;
- порівняльний метод;
- метод моделювання;
- метод сценаріїв;
- метод аналізу ліквідності;
- експертний метод;
- інші методи (інтуїція тощо).

Заключним етапом аналізу стратегічних альтернатив є оцінка прийнятності ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:

– реалістичність передумов, на яких базується вибір стратегії бізнес-структури;

– негативні наслідки провалу стратегії бізнес-структури;

– можливий позитивний результат реалізації стратегії бізнес-структури.

Наступним етапом є відображення обраної стратегії в системі внутрішньофірмових довгострокових (стратегічних), середньострокових і тактичних планів, спеціальних програм розвитку бізнес-структур, її виробничих і функціональних підрозділів.

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої певні завдання й здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль 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 такі основні завдання:

- визначення сутності цілей, вироблених стратегією, їхньої коректності й відповідності одна одній, стану середовища;

- доведення ідей стратегічного плану й змісту цілей до співробітників бізнес-структури з метою підготовки умов для їхнього залучення в процес реалізації стратегій.

Другий етап: розробка комплексу рішень з ефективного використання наявних у бізнес-структурі ресурсів. На цьому етапі виконується оцінка ресурсів, їхній розподіл і приведення у відповідність із стратегіями. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

Третій етап: ухвалення вищим керівництвом рішення щодо змін діючої організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів реалізації стратегії.

Четвертий етап: проведення необхідних змін, без яких є неможливою реалізація стратегії. Створюється сценарій можливого опору змінам, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору й закріпленню проведених змін.

П'ятий етап: коректування стратегічного плану в тому випадку, коли цього вимагають нові обставини.

Реалізація стратегії спрямована на вирішення трьох завдань.

1. Установлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, що буде реалізовувати організація.

2. Оцінка відповідності обраної стратегії й внутрішньо-організаційних процесів з метою орієнтації діяльності бізнес-структури на здійснення ухвалених стратегічних рішень. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації, норми й правила поведінки, кваліфікація працівників тощо.

3. Вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства й підходу до управління бізнес-структурою.

Завдання вирішуються за допомогою змін. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки бізнес-структура готова до реалізації стратегії.

Виділяють чотири типи стратегічних змін.

1. Перебудова бізнес-структур припускає фундаментальні зміни, що зачіпають місію й організаційну культуру структури. Даний тип змін характерний для ситуації, коли структура змінює свою галузь, продукт і місце

на ринку. У випадку перебудови організації виникають суттєві складнощі з реалізацією стратегії.

2. Радикальне перетворення бізнес-структури проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузь, однак в ній відбуваються зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і вихід на нові ринки вимагають суттєвих внутрішньо-організаційних змін, що стосується організаційної структури.

3. Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли бізнес-структура виходить на ринок з новим продуктом і прагне завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу і маркетингу.

4. Звичайні зміни пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту структури. Ці зміни не є істотними, їх проведення незначно змінює діяльність структури в цілому.

Будь-які стратегічні зміни повинні мати системний характер.

9.3. Стратегічні альтернативи розвитку бізнес-агентів

У цей час виділяють чотири базові стратегії розвитку бізнес-структур:

1. **Стратегія обмеженого розвитку.** Її вибирає більшість структур у сформованих галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» і коректуються при зміні умов. Це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дій.

2. **Стратегія зростання.** Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічних галузях із технологією, що необхідно часто змінювати.

Розрізняють стратегії концентрованого росту стосовно базового ринку або продукту й інтегрованого зростання, які пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур.

3. **Стратегія скорочення** (стратегія останніх коштів). Дана стратегія вибирається нечасто. Для неї характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в попередньому періоді. Стратегії скорочення обирають, коли показники діяльності мають тенденцію до погіршення й відсутні ефективні засоби зміни такої ситуації.

Виділяють три типи стратегій цілеспрямованого скорочення:

– *стратегія ліквідації* реалізується, якщо структура не може здійснювати бізнес-діяльність;

– *стратегія «збору врожаю»* орієнтована на одержання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Ця стратегія використовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути проданий з прибутком, але може принести дохід під час «збору врожаю» (розпродажу наявних товарів при максимальному скороченні всіх видів витрат);

– стратегія скорочення передбачає, що структура закриває або продає один зі своїх підрозділів або бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу.

4. *Комбінована стратегія.*

Існують 4 основні загально-корпоративні стратегії розвитку бізнес-структури, які іноді називають *еталонними*:

1. *Стратегії концентрованого зростання.* При виборі такого варіанту розвитку бізнес-структура зосереджує всі свої зусилля в межах однієї галузі.

Конкретні стратегії концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку за допомогою активних дій з просування товару, залучення нових споживачів товарів тощо;
- стратегія розвитку ринку, що передбачає пошук нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту, що має метою зростання обсягу продажів за рахунок організації виробництва й реалізації нового продукту на вже освоєному ринку.

Стратегії концентрованого зростання використовують компанії «Кока-кола», «Макдональдс» тощо.

2. *Стратегії інтегрованого зростання* передбачають зміцнення ринкових позицій бізнес-структури через розширення виробничої сфери діяльності, вихід за межі бізнесу та інтеграцію («поглинання») з іншими компаніями. Існують такі різновиди цієї стратегії:

- «горизонтальна інтеграція» припускає поглинання своїх конкурентів. Ця стратегія є надзвичайно привабливою у ситуації зростаючої галузі та у випадку, коли є можливість зайняти позиції лідера. Стратегія дає змогу розширити географію ринку збуту та асортимент бізнес-структури;
- «пряма інтеграція» передбачає розширення операційної (виробничої) діяльності бізнес-структури на «стадію вперед» з метою створення джерела стабільного попиту на свою продукцію та його контролю;
- «зворотна інтеграція» використовується для розширення операційної (виробничої) діяльності бізнес-структури на «стадію назад». Метою є забезпечення своєї діяльності більш дешевим і стабільним джерелом сировини для виробництва продукції та його контролю. Прикладом є придбання компанією, яка виробляє одяг, компанії, що виробляє текстиль.

3. *Стратегії диверсифікованого зростання* (від лат. diversification – зміна, розмаїття) вибирають за умови прийняття бізнес-структурою рішення щодо розширення господарської діяльності в інших галузях економіки:

- «концентрична (родинна) диверсифікація» передбачає організацію нових бізнесів, яких збігаються з основним профілем структури. Новий бізнес пов'язаний з основними базовими технологіями, виробничим процесом або загальною ринковою нішею. Таке рішення є виправданим, якщо темпи зростання галузі, в якій функціонує бізнес-структура, відсутні або обмежені, коли основні асортименти продукту структури перебувають на стадії завершення свого життєвого циклу, за потреби компенсувати сезонні

коливання попиту на продукт (наприклад, кондиціонери-обігрівачі), коли додавання нових продуктів буде сприяти реалізації традиційних тощо;

- «конгломеративна диверсифікація» – це організація нових бізнесів, що не збігаються з основною діяльністю бізнес-структури. Використовують, якщо новий бізнес є привабливим для інвестування, є вільні ресурси і немає можливості для розширення своєї діяльності у сфері основного бізнесу;

- «горизонтальна диверсифікація» припускає організацію випуску нового продукту, профіль якого не збігається з основним профілем бізнес-структури, для залучення і збереження основного кола традиційних споживачів. Використовується, коли додавання нових непрофільних товарів сприятиме збільшенню збуту традиційних товарів, і/або можуть бути задіяні наявні канали збуту.

4. *Стратегії негативного зростання* (відступу і ліквідації) є стратегіями згортання бізнесу. Можуть бути обрані з різних причин: товар практично себе зжив (наприклад, заміна карет машинами), змінилися умови зовнішнього середовища, що робить випуск продукту не вигідним (наприклад, зміна податкової політики), неефективна діяльність структури на певному ринку тощо. Різновидами є:

- «стратегія скорочення» – стратегія, яку використовують, якщо діяльність бізнес-структури протягом певного періоду була неефективною і неприбутковою, відповідно, необхідне перегрупування виробничих і/або фінансових ресурсів;

- «стратегія відторгнення» передбачає продаж частини структури або відділення, оскільки їх діяльність знижує загальну ефективність роботи бізнес-структури в цілому та/або коли їх існування потребує більших ресурсів, ніж структура у змозі надати;

- «стратегія ліквідації» є останнім шансом. Усі дії з оздоровлення діяльності структури не дали бажаного результату. Найбільш доцільним виходом є згортання діяльності.

Ці стратегії можна використовувати як основні альтернативні стратегії розвитку бізнес-структури. Для вибору серед альтернативних стратегій пріоритетної необхідно визначити критерії переваги стратегії. Вони потрібні для того, щоб порівняти стратегії між собою і вибрати ту, яка найбільшою мірою відповідає умовам розвитку бізнес-структури та вимогам зовнішнього середовища.



Питання для самоконтролю

1. Які чотири основні підходи до розробки стратегії існують?
2. Які три основних підходи до формування стратегії, що визначаються особистістю й системою цінностей вищого керівництва є?
3. Назвіть фактори, що обумовлюють вибір стратегії.
4. Які критерії необхідно враховувати при виборі стратегії?
5. Які методи використовуються при виборі стратегії?

6. Які чотири базові стратегії розвитку бізнес-структур виділяють?

РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ НА МАКРОРІВНІ

- 10.1. Засади стратегічного управління на макрорівні.
- 10.2. Сутність стратегічного планування на макрорівні.
- 10.3. Система стратегічного управління регіоном.
- 10.4. Процес розробки стратегічного плану розвитку регіону.

10.1. Засади стратегічного управління на макрорівні

В демократичній країні суспільство делегує державі повноваження із забезпечення життєдіяльності країни. Тому основну відповідальність за розробку і впровадження стратегій повинна нести держава. При цьому суспільство бере участь у стратегічному процесі, зокрема формує зміст взаємодії з об'єктом. Дана взаємодія є діалектичним узгодженням закономірностей, потреб, інтересів суспільства і його можливостей.

Характерними рисами стратегічного рівня державного управління:

- урахування багатоманітності визначених (стійких) і невизначених (змінних, імовірнісних) умов і факторів;
- охоплення значного періоду часу для дій – 5, 10, 15 років і більше;
- системна й ієрархічна побудова «дерева» цілей, в якому реалізація одних цілей забезпечує здійснення інших;
- орієнтація на комплексність і багатоманіття ресурсів для використання;
- формування системності (логічної узгодженості й послідовності) управлінських рішень;
- встановлення жорсткого контролю (відслідковування, моніторингу) за реалізацією поставлених цілей;
- забезпечення відкритого характеру планування управлінської діяльності, що сприяє реалізації стратегії.

Формами публічного представлення і нормативного закріплення стратегічного рівня державного управління можуть бути державна політика, державні програми, державні концепції, державні плани, нормативно-правові акти, сукупність управлінських рішень і дій.

Стратегічне управління має забезпечити реагування на зовнішні зміни та організацію відповідного процесу прийняття державно-управлінських рішень.

Стратегічне управління на макрорівні являє собою чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. Стратегічне управління відіграє важливу роль, забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування.

Стратегічне управління на макрорівні має відповідати сучасним умовам суспільного розвитку. Така ефективність зумовлюється здатністю органів державної влади досягнути відповідного рівня збалансованості внутрішньої політики відповідно до викликів зовнішньої політики.

Теорія стратегічного управління базується на загальних методологічних підходах в управлінні, до яких традиційно належать системний, організаційний, процесуальний, комплексний, функціональний. Стратегічне управління має гарантувати збалансованість стратегічних завдань і тактичних установок щодо виконання окремих державно-управлінських завдань. Стратегічне управління забезпечує ефективне перетворення організаційної структури відповідно до умов часу.

Запровадження технології стратегічного управління обумовлює перетворення системи державного управління, аби вона набула відповідного рівня функціональності та результативності. Стратегічне управління на макрорівні включає такі основні етапи, які й визначають його оптимізаційну роль. До таких етапів належать:

- стратегічний аналіз та стратегічна оцінка планів і перспектив структурного розвитку системи;
- стратегічне прогнозування діяльності;
- стратегічні цілі та процес стратегування, який включає формування адаптивних стратегій, стратегічних планів і стратегічних програм оптимізації діяльності;
- реалізація стратегій та розробка стратегічного контролю за реалізацією стратегічних перспектив розвитку держави;
- стратегічні механізми функціонування.

До етапів технологічного супроводу реалізації стратегічного управління на макрорівні є:

- пропedeutичний етап, який характеризує початковий етап розробки стратегії, який розпочинається із створення концепції;
- базовий етап, що включає розробку методологічного супроводу концепції, яка покладається в основу реалізації відповідної стратегії;
- завершальний етап, який характеризує власне технологічне забезпечення процесу реалізації відповідної стратегії.

Стратегічність рішень визначається ефективністю та перспективністю розробки стратегій і програм. Разом з цим вони визначаються рівнем альтернативності стратегічного вибору, спрямованого на оптимізаційну діяльність.

Стратегічний план на макрорівні може мати як директивний, так і індикативний характер. У першому випадку виконання стратегічного плану має регламентаційний характер, а в другому – виконання стратегічного плану має чітко узгоджуватись із критеріями вимог до діяльності. Стратегічне управління забезпечує успішність прийняття ефективних ситуативних рішень, однак для цього мають бути сформовані кілька різних альтернативних стратегій, у межах яких повинні діяти відповідні структури

органів державної влади. Прикладом таких альтернативних стратегій може слугувати портфель стратегічних альтернатив.

Стратегічне управління спрямоване на розробку стратегічних альтернатив та прийняття стратегічних рішень, які б чітко відповідали нестандартності державно-управлінської ситуації. Стратегічне управління спрямоване на те, аби максимізувати відповідність стратегічних рішень нестандартності державно-управлінської ситуації.

Стратегічне управління на макрорівні має чітко узгоджуватись із певними його оптимізаційними критеріями. До таких критеріїв доцільно віднести:

- кількість альтернативних стратегій;
- повноту та системність розроблення альтернативних стратегій;
- політичну незалежність розробки стратегій;
- відповідність стратегій чітко сформованим цілям.

Такі критерії можуть визначати основні параметри збалансованості стратегічного і тактичного характеру діяльності, відповідно виступати в ролі оптимізаційної складової розробки та запровадження окремих стратегічних пріоритетів щодо розвитку інституційних засад системи державного управління

10.2. Сутність стратегічного планування на макрорівні

Державне стратегічне планування забезпечує управлінську дію.

Стратегічне планування на макрорівні – це функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку.

Державне стратегічне планування має свої базові елементи: місію, бачення, прогноз, мету, завдання, стратегічні документи. Місія визначає, що держава робить і для кого. Невід'ємними у визначенні місії є цінності.

Процес стратегічного планування передбачає усвідомлення місії, здійснення прогнозу, постановку цілей і пов'язаних з ними завдань, розроблення стратегії. Важливим компонентом і невід'ємною частиною стратегії у даному процесі є бачення, яке на основі усвідомлення теперішньої ситуації визначає, яким повинне бути майбутнє. Воно, як правило, розглядається як результат впровадження стратегічного плану і передусє стратегії.

Мета – це результативно-орієнтований, широко заявлений напрям розвитку політики. Метою є широкі результати того, чого потрібно досягти. *Завдання* – це засоби досягнення мети. У процесі державного стратегічного планування розробляються стратегічні документи, які поділяють на довгострокові, середньострокові й короткострокові.

Метою розроблення довгострокових стратегічних документів є визначення стратегічного бачення розвитку країни з урахуванням світових та

вітчизняних тенденцій. Для цього запроваджується довгостроковий горизонт прогнозування та планування (понад 5 років).

Процес державного стратегічного планування реалізується шляхом виконання функцій, які відповідно до свого спрямування можна поділити на три групи. Перша група функцій пов'язана з оцінкою внутрішніх і зовнішніх умов і тенденцій соціально-економічного розвитку і виявленням на цій основі можливостей і обмежень соціально-економічного розвитку. Друга – пов'язана з визначенням мети і завдань, оскільки державне стратегічне планування – це обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку. Третя – спрямована на вибір шляхів і способів досягнення цілей.

Реалізація процесу державного стратегічного планування здійснюється колом учасників, які охоплюють всю сферу соціально-економічного розвитку країни.

Суб'єктами системи державного стратегічного планування є:

- держава як політична організація, що здійснює управління країною;
- суспільство як сукупність індивідів, які проживають на території держави й організовані в групи, колективи, об'єднання, партії та інше.

Основними учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, Національна академія наук України, суб'єкти господарювання. Суб'єкти господарювання у сфері державного стратегічного планування беруть участь у розробленні документів державного стратегічного планування, зокрема інвестиційних програм, національних та регіональних інвестиційних проектів та їх виконанні, в межах державно-приватного партнерства подають інформацію про прогноз та план розвитку їх діяльності.

Об'єктом державного стратегічного планування виступає соціально-економічний розвиток країни. Держава реалізує свої цілі через органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

Процес державного стратегічного планування як функція державного управління забезпечує:

- узгоджену взаємодію учасників стратегічного планування на основі принципів стратегічного планування у процесі розробки й реалізації документів стратегічного планування;
- моніторинг і контроль реалізації документів стратегічного планування в рамках цілепокладання, прогнозування, планування і програмування з використанням нормативно-правового, інформаційного, науково-методичного, фінансового та іншого ресурсного забезпечення.

Запровадження державного стратегічного планування дає можливість:

- впровадити програмно-цільовий метод;

- розробляти документи стратегічного планування, які будуть відповідати сучасним вимогам розвитку країни;
- використовувати формалізований стандарт структури та порядку розроблення документів з питань економічної політики;
- ліквідувати або скоротити розрив між завданнями, які визначаються першочерговими та необхідними, та фінансовими ресурсами, що закладаються в проект держбюджету;
- визначити повноваження основних інституцій (Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади) щодо підготовки, прийняття та реалізації економічних рішень.

Характерними рисами стратегічного планування є:

- спрямованість на середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для певної системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- врахування впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні має специфічні риси, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- «замовники» і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Основні завдання стратегічного планування на центральному рівні визначають специфічні документи загальнонаціонального характеру, що і становлять основу бачення: Конституція України, щорічне послання Президента Верховній Раді, програма діяльності Уряду, стратегія економічного та соціального розвитку України.

Серед довгострокових документів стратегічного планування є основними є такі:

- Стратегія розвитку України;
- Державна стратегія регіонального розвитку;
- стратегії розвитку областей, міста Києва;
- державні цільові програми (зі строком виконання понад п'ять років);
- регіональні та місцеві цільові програми (зі строком виконання понад п'ять років).

До системи середньострокових документів включено такі документи, як:

- План соціально-економічного розвитку України;
- плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;
- Прогноз економічного і соціального розвитку України;
- Прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- прогнози місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- державні цільові програми (зі строком виконання від трьох до п'яти років);
- регіональні та місцеві цільові програми (зі строком виконання від трьох до п'яти років);
- баланси попиту і пропозиції товарів і послуг;
- плани розвитку державних господарських об'єднань, національних акціонерних компаній, державних холдингових компаній;
- основні засади грошово-кредитної політики.

Система короткострокових документів (один рік) включає:

- Основні напрями економічної політики;
- Державний бюджет України;
- місцеві бюджети;
- річні фінансові плани державних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі.

Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів. Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства. Міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Запровадження стратегічного планування спрямоване на підвищення дієвості державного управління в Україні. З метою здійснення управління процесом державного стратегічного планування необхідно здійснювати:

- стратегічний моніторинг та контроль, метою якого є аналіз ступеню реалізації стратегії, виявлення моментів необхідності коригування стратегії;
- горизонтальну і вертикальну координацію поточних рішень з розробки і реалізації стратегії;
- узгодження стратегічних документів на різних управлінських рівнях.

10.3. Система стратегічного управління регіоном

Концепція державної регіональної політики повинна визначати головну мету державної регіональної політики, основні завдання, які передбачається вирішити для досягнення поставленої мети, а також пріоритетні шляхи їх реалізації

Існують два підходи формування стратегії розвитку регіонів. Один з них полягає у політиці справедливого державного регіонального соціально-економічного вирівнювання. Інший – у політиці підтримки розвинутих регіонів згідно економічної доцільності. У першому підході домінує держава, у другому – ініціативи регіонів.

Завданням держави є оптимізація співвідношення державного втручання та регіонального саморегулювання у процесах розвитку, розширюючи повноваження та відповідальність регіонів. У процесі вирішення завдання постають похідні проблеми організаційного характеру: централізація та децентралізація влади, розподіл повноважень, фінансова забезпеченість регіонів тощо.

Проблеми реалізації стратегії розвитку регіонів можна поділити на:

- економічні (незадовільна інфраструктура, низький рівень підтримки підприємництва та інновацій, залежність від кон'юнктури міжнародного ринку, слабкі міжрегіональні зв'язки, наявність монорегіонів, відсутність диверсифікації економіки регіонів, територіальні диспропорції, неефективне використання потенціалу регіонів, відсутність іноземних інвестицій та комплексного розвитку тощо);
- організаційні (відсутність механізмів згладжування дивергенції регіонів та стимулювання місцевої влади, підприємців та усієї громади до розвитку регіонів на основі використання їх потенціалу, відсутність організації міжнародної співпраці та економічної самостійності територій для вирішення місцевих проблем, розмежування повноважень між органами влади);
- екологічна проблема забруднення довкілля;
- соціальні проблеми (низький рівень соціального забезпечення громадян, не ефективна соціальна політика).

Сьогодні регіональна економіка розвивається під впливом безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів. Важливим елементом механізму формування та реалізації економічної політики регіону є прогнозування (середньострокове і довгострокове), за допомогою якого здійснюється комплексна оцінка можливостей досягнення тих чи тих рівнів розвитку регіону під впливом змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Прогнозування соціально-економічного розвитку регіону – це передбачення майбутнього стану економіки і соціальної сфери як однієї зі складових частин державного регулювання економіки, яка покликана визначати напрямки розвитку регіонального комплексу та його структурних складових.

Серед різних підходів до регіонального прогнозування до числа найважливіших слід віднести прагматичний і власне регіональний підходи, країнові моделі. Прагматичний підхід передбачає виділення регіональних програм із загальнодержавних або просту екстраполяцію окремих регіональних тенденцій соціально-економічного розвитку. Власне регіональний підхід представляє собою прогнозування на основі спеціально складених для регіону просторових і економетричних моделей. Крайнові моделі формуються шляхом використання макроекономічних, економетричних, міжрегіональних та інших моделей, включаючи моделі прогнозування економічного розвитку різних регіонів.

На регіональному рівні у сфері державного управління та місцевого самоврядування ефективним є прогнозування на основі *форсайту*. Використання цієї технології дозволить виділити напрями, які для даної території (з урахуванням її ресурсного потенціалу та географічного положення) будуть найдоцільнішими та найперспективнішими в майбутньому. Результати такого прогнозування слід використовувати для обґрунтування стратегічних напрямків регіонального розвитку, довго- та середньострокового прогнозування його показників, формування стратегії та комплексної програми соціально-економічного розвитку регіону.

Форсайт важливо розглядати як прогресивну технологію впливу на майбутнє, що формується за допомогою узгодження інтересів різних верств суспільства за допомогою стимулювання їх активності. Технологія форсайту включає систему методів експертної оцінки стратегічних напрямків соціально-економічного та інноваційного розвитку систем різного рівня та визначення можливих варіантів майбутнього. Ця технологія ґрунтується на традиційних та інноваційних експертних методах, таких як: експертні панелі, Дельфи, SWOT-аналіз, мозковий штурм, побудова сценаріїв, технологічні дорожні карти, дерева релевантності, аналіз взаємовпливовості. Форсайт передбачає активну позицію управління змінами, що передбачає орієнтацію на визначення можливих альтернатив і вибір найбажаніших.

Серед методів форсайту, які застосовуються в стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком муніципального утворення, ефективним є поєднання методу побудови сценаріїв і дорожнього картування.

Побудова прогнозних сценаріїв соціально-економічного розвитку муніципального утворення – це система послідовного розвитку в часі і просторі подій, що у сукупності становлять еволюцію соціально-економічної системи. Для розробки сценаріїв розвитку муніципальних утворень застосовують кореляційний аналіз, екстраполяцію трендів, експертний, розрахунково-конструктивний методи, інтервальний прогнозування, якісний аналіз тощо. Використання сценарного прогнозування в сучасних умовах забезпечує варіативне розуміння ситуації, її еволюції; оцінку потенційних загроз; виявлення сприятливих можливостей; виявлення можливих і

доцільних напрямків діяльності; підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сценарний підхід доцільно доповнювати *дорожніми картами*, які є інструментами передбачення (прогнозування) та конкретизації стратегічних планів. Відмінністю дорожньої карти є багатоваріантність розвитку муніципального утворення та виявлення ключових вузлів розвитку (соціально-економічних хабів). До переваг дорожнього картування як методу стратегічного прогнозування та управління можна віднести сприяння формуванню загальних цінностей, краще взаєморозуміння і розуміння ситуації в цілому суб'єктами стратегічного управління; врахування можливості нелінійного розвитку ситуації в муніципалітеті та в зовнішньому середовищі; увагу на інноваційному розвитку економіки муніципального утворення.

10.4. Процес розробки стратегічного плану розвитку регіону

Регіональна стратегія розвитку (РСР) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку областей, міст Києва на середньостроковий та довгостроковий періоди. У РСР з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

РСР є основою для розробки:

- середньострокових програм економічного і соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного і місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для стратегічних цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;
- щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, що включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;
- угод між Кабінетом Міністрів України та обласними, Київською міською радою щодо регіонального розвитку;
- визначення депресивних територій.

Стратегічне планування розвитку регіону – це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади формують майбутній стан й визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів.

Цей процес містить:

- узгодження інтересів усередині регіону, регіону з Центром, а також регіону з територіальними громадами та субрегіонами, іншими регіонами;
- інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;
- визначення реально здійснених завдань і цілей;
- формування програм і планів дій щодо реалізації стратегії.

Стратегічний план концентрується на перспективах регіону й у кожній сфері повинен виявляти головні, ключові фактори. Він не скасовує й не підмінює інші види планів, не є комплексним планом, а визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону сферах та галузях.

Стратегічний план – це документ, що містить в собі погоджені та визнані вимоги підприємств і населення до місцевої влади. Це спільна домовленість про конкретні заходи, що мають стратегічну важливість для регіону.

Відсутність суспільно схваленої й прийнятої владою стратегії розвитку регіону знижує якість управління, завдає шкоди зовнішньому й внутрішньому іміджу регіону і його адміністрації.

Процедура стратегічного планування обумовлюється рівнем економічної активності, географічними характеристиками і природними ресурсами, економічними умовами, соціальною організацією життєдіяльності населення, політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади регіону.

Основою будь-якого стратегічного плану має бути оцінка реального становища регіону за різними сферами його діяльності, ступінь відповідності сучасним тенденціям розвитку у світі й співвіднесення з поставленими цілями.

Етапами стратегічного планування в регіоні є:

1. Загальна характеристика регіону.
2. Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону.
3. SWOT-аналіз.
4. Стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети).
5. Стратегічний план (цілі, програми, проекти);.
6. Моніторинг та оцінювання реалізації РСР.
7. Аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення.

Робота над розробкою РСР повинна супроводжуватися громадським обговоренням її по всіх етапах процесу планування. Стратегія спрямовується на досягнення тільки тих цілей, які підтримують усі учасники регіонального розвитку. Інформаційною базою для розробки РСР можуть стати статистичні дані щодо розвитку регіону за декілька років, звіти про виконання окремих програм, які реалізуються на території регіону, різні обстеження, результати соціологічних опитувань та анкетування, матеріальні, фінансові, міжрегіональні баланси, баланс трудових ресурсів та інші. Документ «Стратегія регіонального розвитку» містить текстовий матеріал, додатки у

вигляді таблиць, графіків, схем, розрахунків, конкретних проектів і програм тощо.

Процедура розробки та затвердження РСР передбачає такі елементи: створення робочої групи; розробка РСР; експертиза РСР (громадські слухання, опрацювання у депутатських комісіях); легітимізація РСР (затвердження обласною радою); розробка і затвердження місцевими державними адміністраціями нормативних актів з виконання РСР



Питання для самоконтролю

1. Які виділяють характерні риси стратегічного рівня державного управління?
2. У чому полягає стратегічне управління на макрорівні?
3. Які основні етапи включає стратегічне управління на макрорівні?
4. Що відноситься до етапів технологічного супроводу реалізації стратегічного управління на макрорівні?
5. У чому полягає стратегічність рішень?
6. У чому полягає стратегічний план на макрорівні?
7. Назвіть суб'єктів системи державного стратегічного планування.
8. Хто відноситься до основних учасників державного стратегічного планування?
9. Назвіть характерні риси стратегічного планування.
10. У чому полягає проблема реалізації стратегії розвитку регіонів?
11. Що таке прогнозування соціально-економічного розвитку регіону?
12. Що таке форсайт?
13. Що таке побудова прогнозних сценаріїв соціально-економічного розвитку муніципального утворення?
14. Розкрийте сутність регіональної стратегії розвитку.
15. Що таке стратегічний план?

РОЗДІЛ 11. СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ЗМІН У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ

11.1. Сутність змін у економічних системах.

11.2. Сутність управління змінами.

11.3. Характеристика джерел змін.

11.1. Сутність змін у економічних системах

Сучасні люди живуть в умовах постійних змін у своєму повсякденному житті, професійній діяльності тощо.

Зміна –
це перетворення на інше,
перехід із одного якісно визначеного стану в якісно інший
визначений стан.

Слово «змінити» має наступні значення: змінити напрямок; викликати зрушення; внести модифікації; трансформувати, перетворити на іншу якість. Слід враховувати дві ключові складові змін - зміст (що зазнало зміни?) і процес (як ця зміна відбувалася?).

Зміни є різними за обсягами, сферами, напрямками, тривалістю, швидкістю тощо. Зміни є зворотними та незворотними, бажаними та небажаними, запланованими та спонтанними тощо.

Зміною може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану.

Люди є економічними суб'єктами, що постійно розвиваються. Розвиток економічних суб'єктів передбачає необхідність адаптації їхнього внутрішнього середовища до умов функціонування зовнішнього середовища, яке постійно змінюється кількісно та якісно. Необхідність управління змінами пов'язана також зі зміною етапу життєвого циклу суб'єкта, цілі та/або завдань, напрямку або сфери діяльності, продукту, елементів ресурсного потенціалу тощо. Таким чином, зміни сучасних економічних суб'єктів обумовлені чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

Питання управління змінами були предметом досліджень таких вчених, як І. Адізес, М. Грін, К. Камерон, Р. Куїн, П. Сенге, А. Клейнер, Д. Харрінгтон, К. Есселінг та інші.

Зміни містять в собі протиріччя між намаганням економічних суб'єктів забезпечити стабільний стан, з одного боку, і постійний розвиток – з іншого. Зміни є бажаними та прогресивними для організації в цілому,

однак окремі співробітники можуть чинити спротив та/або втрачати можливості внаслідок реалізації змін.

Зміни є позитивним фактором, що є передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності економічного агента за умови відсутності опору або можливості його подолання.

11.2. Сутність управління змінами

Важливою компетенцією сучасного економічного суб'єкта є вміння управляти змінами у процесі своєї власної економічної діяльності або функціонування організації.

Управління змінами –

це процес постійного коригування напрямків функціонування та/ або діяльності економічного суб'єкта, оновлення його структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам зацікавлених сторін, які постійно і швидко змінюються.

Управління змінами – це процес адаптації поведінки елементів економічного суб'єкта в умовах змін.

Управління змінами – це вплив системи, що управляє, на суб'єкт у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі.

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування.

Завдання управління змінами полягає в тому, щоб розробити та реалізувати нововведення, які дозволять обернути зовнішні та внутрішні види впливу на користь економічного суб'єкта.

Управління змінами як процес поєднує ряд етапів:

- планування має за мету визначення об'єкту змін;
- реалізація орієнтована на практичне впровадження змін;
- контроль спрямований на перевірку результатів впровадження змін;
- регулювання;
- координування.

Управління змінами – це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд, організацій, структур з поточного стану в бажаний майбутній стан.

Успіх процесу реалізації залежить від визначення певних ключових моментів: ціль та завдання змін, темпи і спосіб здійснення змін, можливість

та доцільність залучення до розробки програми змін кваліфікованих консультантів, ступінь деталізації поінформованості про хід перетворень співробітників організації тощо. Урахування численних факторів є передумовою отримання позитивних результатів реалізації запланованих змін.

Організаційними змінами є будь-які зміни в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу. Такими змінами можуть бути зміна цілі та завдань функціонування, потенціалу організації, розмірів, масштабів діяльності, рівня спеціалізації, системи розподілу повноважень та відповідальності, механізмів координації тощо.

Предметом управління змінами можуть бути:

- закономірності формування організації як системи, що розвивається;
- визначення та постановка цілі розвитку;
- умови, напрями, концепції розвитку та удосконалення організаційних систем;
- організація управління бізнес-процесами тощо.

Сучасні організації повинні безперервно змінюватися. **Зміною організації** є процес освоєння нової ідеї, типу поведінки організації в цілому або будь-яка зміна окремого її елемента. До змін відносять впровадження інноваційних технологічних рішень, створення нового продукту, розвиток організаційної структури, розвиток трудових ресурсів, впровадження або зміну корпоративної культури в цілому або її елементів тощо.

Система управління змінами організації поєднує організаційні, кадрові, комунікаційні, технологічні, структурні, методичні, політичні, фінансові, інформаційні та інші аспекти.

Концепція управління змінами має враховувати заплановані, організовані і контрольовані зміни різних сфер функціонування організації, зокрема її стратегії, господарських процесів, культури тощо.

Основними **принципами управління змінами** є такі:

- принцип програмно-цільового управління передбачає визначення цілі, планування, перетворення, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами відповідно до пріоритетів розвитку структури для формування її конкурентних переваг;
- принцип *системності* передбачає забезпечення структурної і функціональної єдності системи, врахування внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть виникати в економічній, соціальній, виробничій, технічній сферах;
- принцип *цілісності* передбачає спрямованість ухвалених рішень підвищення ефективності функціонування організації в цілому;
- принцип *правової визначеності* передбачає, що зміни відбуваються відповідно до положень чинного законодавства;

- *принцип економічної ефективності* передбачає, що витрати на проведення змін повинні забезпечувати отримання максимальної економічного ефекту;

- *принцип модельованості* передбачає формування та врахування моделі прийняття рішень, що є підґрунтям вибору оптимальної стратегії розвитку при мінімальних витратах ресурсів;

- *принцип мотивації*;

- *принцип синергії* передбачає врахування сумарного ефекту впливу системи чинників;

- *принцип плановості* передбачає врахування змін у системі стратегічного та поточного планування;

- *принцип адекватності* передбачає відповідність змін умовам зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

- *принцип логічної основи* є базою для аналізу й ідентифікації змін;

- *принцип зворотного зв'язку*;

- *принцип дуальності*: управління змінами базується на врахуванні впливу зовнішнього середовища на організацію та взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

- *принцип ієрархічності* враховує, що організація є сукупністю окремих елементів, які знаходяться в певній ієрархічній залежності;

- *принцип обов'язкового врахування чинника опору змінам*.

Особливостями процесу управління змінами є такі:

- *тривалість*, що обумовлюється необхідністю підготовки, впровадження й контролю здійснення змін;

- необхідність обґрунтованого вибору з набору альтернатив;

- системність;

- високий рівень невизначеності;

- необхідність врахування інтересів багатьох зацікавлених сторін.

Процес управління змінами в організаціях передбачає наявність таких елементів:

- сукупність інструментів управління змінами;

- управлінську та лідерську компетентність;

- стратегічний потенціал.

11.3. Характеристика джерел змін

Джерела змін – це фактори, події, процеси або особи, які впливають на зміни в різних аспектах особистого життя, суспільного розвитку, економіки, технологій та інших сфер.

Для пояснення причин (джерел) організаційних змін застосовують три наукові теорії:

1. Ектерналістська теорія пояснює причини змін явищами, які знаходяться за межами організації. Вважається, що організація сама по собі

позбавлена здатності до спонтанних змін. Без впливу зовнішнього середовища організація буде залишатися незмінною.

2. Теорія іманентних змін, згідно якої будь-яка організація перетворюється, оскільки має властивості до змін, власні можливості та ресурси.

3. Інтегральна теорія визначає природу змін як результат взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил.

Основними прикладами джерел змін є:

1. Соціокультурні чинники (зміни в цінностях, переконаннях, культурних звичках та традиціях тощо) можуть впливати на структури та взаємодію.

2. Економічні чинник (зростання або спад економіки, кризи, інфляція, зміни в споживчому попиті тощо) можуть обумовлювати зміни в функціонуванні структур.

3. Політичні чинники (зміни законодавства, політичних курсів тощо) можуть мати великий вплив на суспільство, економіку та правову систему.

4. Технологічний прогрес може спричиняти зміни у виробництві, способах комунікації тощо.

5. Демографічні чинники (зміни чисельності та структури населення тощо) можуть впливати на темпи та характер економічного розвитку, ринки праці та сферу соціальних послуг.

6. Екологічні чинники можуть обумовлювати зміни у способах виробництва та споживання.

7. Міжнародні події можуть впливати на геополітику, економіку тощо.

Характеристиками джерел змін за різними ознаками можуть бути:

1. *Причина змін*: внутрішні або зовнішні.

2. *Масштаб і обсяг*: радикальні, незначні; глобальні, національні або локальні.

3. *Природа змін*: поступові еволюційні зміни або раптові революційні трансформації.

4. *Спосіб впливу*: інновації, нові ідеї, соціальні рухи, політичні рішення, технологічні прориви тощо.

5. *Спрямованість змін*: позитивні або негативні.

6. *Часовий горизонт*: тимчасові або постійні.

7. *Залучені сторони*: окремі особи, групи, організації тощо.

8. *Реакція на зміни*: позитивна, негативна, нейтральна.

9. *Ризики і можливості*.

10. *Наявність взаємозв'язку джерел*.

У сфері управління організаціями зміни можуть бути викликані різними факторами. Основними з них є такі:

1. Зміна стратегії (зміна ринків, бізнес-моделі тощо) передбачає переосмислення цілей організації або реалізації проекту, вибір нових ринків або його сегментів, перегляд бізнес-процесів та стратегічного напрямку тощо.

2. Зміни ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища можуть обумовлювати коректування стратегії управління, виробничих процесів, маркетингових рішень тощо.

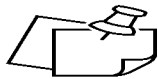
3. Зміни правового середовища можуть вимагати адаптації організаційних процесів, впровадження нових стандартів та дотримання нових правил тощо.

4. Зміни фінансово-економічної системи, зокрема зміни валютних курсів, податкової системи, інвестиційної політики тощо, можуть впливати на фінансове планування та стратегії фінансового управління.

5. Зміни власників та структури управління організацією можуть призводити до перегляду стратегій, перерозподілу влади та впровадження нових корпоративних процесів.

6. Технологічні інновації можуть вимагати оновлення процесів виробництва, маркетингу, перепідготовки персоналу тощо.

7. Процес розвитку персоналу та соціокультурні зміни можуть впливати на корпоративну культуру, стиль управління та взаємовідносини в організації.



Питання для самоконтролю

1. Сутність поняття «зміни».
2. Якими є основні характеристики та види змін?
3. Сутність поняття «управління змінами».
4. Характеристика організаційних змін.
5. Характеристика принципів управління змінами.
6. Якими є особливості процесу управління змінами?
7. Характеристика джерел змін.

РОЗДІЛ 12. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 12.1. Сутність організаційних змін.
- 12.2. Класифікація організаційних змін.
- 12.3. Моделі управління змінами в організації.

12.1. Сутність організаційних змін

Зміни в організації - це процеси і події, що відбуваються в організації і впливають на її структуру, функції, культуру, стратегію та інші аспекти.

Організація впроваджує нові підходи, процеси, політики або структурні зміни з метою покращення показників продуктивності, ефективності, конкурентоспроможності або забезпечення відповідності зміни умовам навколишнього середовища.

Зміни в організації повинні бути обумовлені певними чинниками та/або конкретними цілями, такими як підвищення прибутковості, покращення якості продукту, збільшення задоволеності клієнтів тощо.

Зміни в організації вимагають певного обсягу робіт з планування, включаючи аналіз поточного стану, визначення потрібних ресурсів і розробку стратегії впровадження тощо.

Важливим аспектом змін в організації є здатність ефективно взаємодіяти зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів, громадськість та інших.

Зміни можуть викликати опір серед співробітників. Важливо забезпечити необхідну підготовку та підтримку співробітників, зокрема надати реальні можливості навчання, сформувані передумови успішної їх адаптації до нових умов.

Оцінка результатів впровадження змін на кожному етапі і, за необхідності, коригування стратегії є важливою частиною процесу змін в організації.

Зміни в організації можуть бути обумовлені різноплановими чинниками та ініційовані різними зацікавленими особами. Основними чинниками можуть бути зміни ринкових трендів, поява та впровадження технологічних інновацій, необхідність прийняття стратегічних рішень, процеси реорганізації, зміна керівництва, необхідність реакції на кризову ситуацію тощо. Успішні зміни в організації вимагають обачності, лідерства, гнучкості і спроможності адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Принципами проведення змін в організаціях є такі:

1. Спрямованість змін на досягнення цілей організації.
2. Першочерговість змін в тих напрямках, які забезпечать вирішення пріоритетних проблем.
3. Наявність системи виміру та контролю результатів досягнення цілей організації.

4. Наявність відповідального за реалізацію планів змін.

5. Оптимальне включення співробітників організації в процес формування системи заходів щодо реалізації змін.

12.2. Класифікація організаційних змін

Виділяють два основні види організаційних змін: планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні або реакційні).

Планові (стратегічні) зміни – це зміни, які попередньо розробляють і впроваджують з конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час.

Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які стосуються місії організації, напрямків розвитку, конкурентної позиції та конкурентних переваг, сфери якості ресурсів та продукту, інновацій, технологій, що використовуються, врахування цінності та потреб споживачів тощо.

Планові зміни здійснюються з врахуванням особливостей зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення та характеристик внутрішніх ресурсів, можливостей, культури, структури самої організації.

Ситуаційні (динамічні або реакційні) зміни - це зміни, які відбуваються в реальному часі у відповідь на певні обставини або події. Ці зміни можуть виникати в різних сферах життя і організаційних структурах, і вони можуть бути позитивними або негативними залежно від того, як їх управляти і реагувати на них.

Приклади ситуаційних змін:

1. *Фінансові кризи*: Економічні кризи, такі як світова фінансова криза 2008 року, можуть призвести до швидких і різких змін в економіці, фінансовому секторі та зайнятості.

2. *Пандемія COVID-19* призвела до різких змін у глобальному здоров'ї, громадському житті, медичинському обслуговуванні та багатьох інших аспектах життя.

3. *Технологічні інновації*: введення нових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн, може привести до радикальних змін у бізнесі, робочих процесах та соціальних взаємодіях.

4. *Зміни в природному середовищі*: природні катастрофи, зміни клімату та екологічні кризи можуть суттєво впливати на оточуючий нас світ, викликаючи ситуаційні зміни в екосистемах та суспільстві.

5. *Соціальні зміни*: політичні революції, масові протести або соціокультурні рухи можуть призвести до змін у владі, законодавстві та загальних цінностях суспільства.

Управління ситуаційними змінами є важливим завданням для урядів, організацій та індивідів, оскільки вони можуть впливати на рішення, стратегії

та спосіб життя. Гнучкість, адаптація та ефективне реагування на такі зміни можуть бути ключовими для досягнення успіху та стійкості.

Організаційні зміни також можна поділити на такі типи:

1. **Структурні зміни:** перерозподіл влади, відповідальності, об'єднання або поділу підрозділів тощо.

2. **Процесні зміни** спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів: перегляд та оптимізація робочих процесів, зменшення рівня бюрократизації тощо.

3. **Технологічні зміни:** впровадження нових технологій, що можуть вплинути на спосіб та характер виробництва, комунікації та інші аспекти діяльності.

4. **Культурні зміни:** зміни у цінностях, підходах та способах мислення в організації, що спрямовані на покращення співпраці, зміну корпоративної культури, створення більш відкритого середовища тощо.

5. **Системні зміни** охоплюють кілька аспектів організації: впровадження нової стратегії, яка вимагає змін в структурі, процесах, технологіях і культурі тощо.

6. **Організаційна реорганізація** передбачає перетворення в організації, такі як злиття, поглинання або реструктуризація, що може вплинути на всі аспекти функціонування організації.

7. **Зміни в управлінському підході:** зміни у способах прийняття рішень, комунікації та управління персоналом.

Варто зауважити, що більшість організаційних змін включають комбінацію різних типів змін, адже їх вплив може поширюватися на кілька аспектів організації одночасно.

12.3. Моделі управління змінами в організації

Управління змінами в організації вимагає структурованого підходу та використання спеціальних моделей, які допомагають забезпечити успішну і плавну реалізацію змін. *Модель управління змінами* визначається як метод, яким організація взагалі реагує на зміни, що відбуваються всередині та навколо неї. Це система, яка спрямована на мінімізацію негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок змін, та одночасно дозволяє отримати переваги від трансформації. Моделі управління змінами надають конкретні директиви, які сприяють організаціям у процесі планування та успішної реалізації змін.

Серед відомих моделей управління змінами є такі:

1. **Модель Коттера** включає в себе 8 етапів управління змінами:

- підвищення терміновості – створення у співробітників відчуття невідкладності є одним з найкращих способів мотивації та залучення їх під час процесу;

- побудова команди – визначення правильного набору навичок і характерів для команди, яка відповідатиме за стимулювання змін в організації;

- отримання правильного бачення – врахування не лише стратегії, а й креативності, емоцій та цілей проекту;

- спілкування – необхідне прозоре та часте спілкування з людьми про зміни, які впроваджуються;

- виконання справ – отримання підтримки, усунення перешкод та збір конструктивного відгуку;

- зосередження на короткострокових цілях – фокусування не лише на кінцевому результаті; постановка невеликих цілей та визначення невеликих досягнень під час процесу для підвищення морального духу співробітників;

- впровадження змін – зміцнення і перетворення змін на частину культури робочого місця; допомога співробітникам адаптуватися та винагородження їх за нову поведінку;

- стійкість – наполегливість під час процесу управління змінами.

2. Модель АДКАР розроблена Джеффом Хайаттом, засновником Prosci, та базується на циклі постійного вдосконалення. Модель розглядає п'ять ключових елементів успішної зміни: Awareness – усвідомлення необхідності змін; Desire – бажання брати участь і підтримати зміни; Knowledge – знання про те, які зміни ввести; Ability – здатність реалізувати необхідні навички та поведінку; Reinforcement – підкріплення впроваджених змін. На відміну від інших моделей управління змінами, ця зосереджена на ідентифікації та оцінці причин, чому зміни спрацьовують чи ні, і чому не досягаються бажані результати. Зосереджуючи увагу на співробітниках, метод ADKAR обмежує опір і таким чином прискорює впровадження.

3. Модель Льюїна. Курт Льюїн у 1950 роках розробив трифазну модель управління змінами:

- розморожування - етап підготовки, де проводиться аналіз поточного стану організації та процесів, які у ній відбуваються, визначається необхідність змін. Передбачено покращення відкритого спілкування з співробітниками та інформування про те, чого очікувати, щоб усі, кого це стосується, були готові;

- зміна - етап впровадження, сплановані зміни реалізуються на практиці, спілкування з співробітниками поглиблюється та надається необхідна підтримка всім залученим;

- заморожування - етап закріплення змін та контролю за результатами, що триває протягом функціонування організації. Керівники спостерігають за прийняттям змін працівниками, продовжують спілкуватися та підтримувати колектив, а також розробляють способи закріплення перетворень для недопущення повернення бізнес-процесів стан попередніх етапів.

4. Модель McKinsey 7-S є однією з найскладніших моделей, але це допомагає під час впровадження складних змін в масштабі всієї організації. На відміну від більшості інших моделей, ця фокусується на всіх важливих

складових, на які можуть вплинути зміни: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички. Перші три вважаються «важкими» елементами, їх легше ідентифікувати і на них легко впливає керівництво. До них належать плани конкурентоспроможності (стратегія), організаційні схеми (структура) та підпрограми/процеси для виконання роботи (системи). Решта чотири - «м'які» елементи, навпаки, важче описати і на них впливає культура компанії. Співробітники, їхні навички, загальний стиль керівництва компанії, а також цінності чи культура компанії є більш мінливими і піддаються постійним змінам. Ключ моделі полягає в утримуванні всіх семи елементів у гармонії та аналізі їхньої взаємодії та впливу один на одного.

5. Теорія підштовхування полягає в знаходженні переконливого способу активізувати у працівників бажання до змін. Модель складається з кількох етапів: визначення змін, які керівництво бажає впровадити; розгляд реформ з погляду співробітників; аргументація змін; представлення змін як варіантів; слухання відгуків співробітників; обмеження варіантів; закріплення змін. Принадність цієї моделі управління змінами полягає в тому, що вона спрямована на отримання керівництвом повної підтримки робітників та їх залучення до процесу вибору змін і керування ними

6. Модель Бريدжис зосереджена на реакціях та емоціях співробітників під час змін. Вона пропонує відпрацьований процес переходу через кроки від розставання з минулим до відчуття нового початку. Створена консультантом зі змін Вільямом Бريدжесом модель підкреслює емоційний перехід, який люди проходять у процесі переживання та прийняття змін. У той час як багато моделей зосереджуються на самій зміні, ця модель звужує процес переходу, розбиваючи його на три етапи: закінчення, втрата та відпущення – для багатьох людей першою реакцією на зміни є опір, позначений страхом і дискомфортом.

Нейтральна зона – перехідний етап, коли відбуваються зміни.

Новий початок – стадія прийняття та комфорту з новим способом ведення справ.

Цей особистий підхід, заснований на почуттях, допомагає керівництву та співробітникам працювати разом, щоб перейти та закріпити зміни.

7. Крива змін Кюблера-Росса відрізняється від інших моделей тим, що на 100% орієнтована на співробітників. Вона складається з п'яти етапів, через які можуть проходити співробітники під час організаційних змін: відмова – небажання або неможливість прийняти зміни; гнів – усвідомлення, що зміни дійсно відбуваються; торг – намагання знайти найкращий вихід з ситуації чи обставин; депресія – усвідомлення, що торг не працює; прийняття – примирення з ситуацією, яка складається.

8. Модель 3 рівнів опору та змін Маурера унікальна тим, що зосереджується на тому, що призводить до невдач. Творець вважає, що дві треті значущих змін не вдаються через брак інформації, негативну емоційну реакцію або відсутність довіри та впевненості в людях, які намагаються впровадити зміни. Ця модель зосереджена на трьох критичних рівнях опору:

- «Я не розумію». Люди схильні відкидати те, чого вони не розуміють. Коли співробітники не повністю усвідомлюють необхідність змін або самих змін, ви вже налаштували себе на невдачу. Важливо, щоб працівники отримували інформацію, яка дозволить їм зрозуміти необхідність змін.

- «Мені це не подобається». Емоційні реакції бувають величезним бар'єром на шляху втілення змін. Якщо співробітники відчують розчарування або навіть бояться змін, вони чинитимуть опір. Підготовка до цього очікуваного блокування та керування ним є ключем до просування змін.

- «Ти мені не подобаєшся». Якщо робітники не довіряють судженню та досвіду керівника, вони можуть посилити боротьбу.

9. Цикл Демінга, який спочатку був розроблений доктором Вільямсом Едвардсом Демінгом, також відомий як PDCA (Plan-Do-Check-Act). Він зосереджений на вдосконаленні процесу і розділений на чотири етапи:

- планування – визначення проблем та потенційних покращень;
- розробка – реалізація планів у маленьких масштабах;
- перевірка – відстеження прогресу і користі від змін;
- дія – впровадження змін у великих масштабах.

10. Модель синергії підкреслює важливість взаємодії різних аспектів організації для успішної зміни. Вона прагне вирішити проблеми інтеграції між різними частинами організації.

Ці моделі можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від конкретних потреб і контексту організації. Важливо враховувати, що кожна організація є унікальною, і підбір адекватної моделі вимагає зваженості та підлаштування під конкретну ситуацію.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність організаційних змін?
2. Як класифікуються організаційні зміни?
3. Якими є характеристики окремих видів змін?
4. Якими є характеристики моделей управління змінами в організації?

РОЗДІЛ 13. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

13.1. Сутність організаційної досконалості.

13.2. Сутність і етапи життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.

13.3. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг.

13.4. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін організації.

13.5. Інтеграційні процеси та зміни.

13.1. Сутність організаційної досконалості

Організаційна досконалість - це стан, коли організація досягає максимально можливого рівня продуктивності, ефективності і задоволення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Основні **ознаки організаційної досконалості** є такими:

1. Організація має чітку стратегію, яка визначає її місію, ціль та стратегічні завдання. Ця стратегія повинна бути адаптована до змін у середовищі.

2. Успішна організація має сильних лідерів, які спроможні впливати на співробітників і сприяти досягненню цілей.

3. Організації, які досягають досконалості, активно сприяють інноваціям. Вони стимулюють розробку нових ідей і процесів.

4. Культура організації відображає її цінності і підходи до роботи. Організації, що досягають досконалості, мають культуру, яка підтримує співпрацю, навчання та вдосконалення.

5. Ефективна комунікація в організації допомагає сприяти зрозумінню мети та завдань, а також сприяє вирішенню конфліктів.

6. Організації, що досягають досконалості, вдосконалюють та оптимізують свої бізнес-процеси, щоб досягати найкращих результатів.

7. Організації, що досягають досконалості, відділяють значну увагу до розвитку та задоволення своїх співробітників.

8. Досконалі організації використовують ключові показники продуктивності та якості для визначення результатів і покращення процесів.

9. Організації, які досягають досконалості, активно вивчають потреби своїх клієнтів та прагнуть задовольнити їх.

10. Організації повинні бути готові адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх викликів.

Корпоративна культура організації є основою її життєвого потенціалу, забезпечуючи успішність її функціонування та довготривале існування. Вона об'єднує працівників організації, впливає на їх поведінку, визначає самобутність організації.

Корпоративна культура формується під час створення організації, та, разом із нею, формується і розвивається. На процес її формування впливає зовнішнє і внутрішнє середовище фірми. Зовнішнє середовище визначає місію, стратегічні цілі організації та шляхи їх досягнення. У внутрішньому середовищі їй необхідно забезпечити інтеграцію та успішність злагодженої взаємодії працівників та ресурсів.

Корпоративна культура представляє собою систему ключових цінностей організації, обрядів, традицій, ритуалів, організаційних легенд, норм та стандартів поведінки, що визначають зміст та моделі діяльності співробітників незалежно від посади та функціональних обов'язків.

Елементи організаційної культури:

- місія організації, її роль в суспільстві, стратегічні цілі організації;
- ключові цінності організації, що стають критеріями оцінки поведінки працівників;
- моделі реагування у стандартних та нестандартних ситуаціях;
- стиль керівництва організації (рівень децентралізації влади, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, довіра до керівників організації);
- система взаємодії між підрозділами організації;
- комунікації із клієнтами та зовнішнім середовищем;
- моделі вирішення конфліктів;
- символіка організації.

На вибір того чи іншого виду корпоративної культури впливають особистість керівника, галузь, у якій здійснює свою діяльність організація, зовнішнє середовище, культурні суспільні цінності, етап життєвого циклу організації.

Формування організаційної культури – це процес довготривалий. Для зміни організаційної культури у напрямку сприяння організаційним змінам необхідно:

- скоригувати місію організації, її стратегічні цілі;
- вивчити існуючу культуру та оцінити ступінь її відповідності стратегії розвитку;
- створити концепцію змін корпоративної культури, що містить нові цінності;
- провести організаційні заходи, що спрямовані на подолання негативних цінностей та закріплення бажаних;
- оцінити успішність зусиль зі зміни організаційної культури та провести корегування.

Результатом є формування в організації **культури відкритості до змін**, що визначається готовністю сприймати та адаптуватися до нововведень, ризику та покращень. Основними **ключовими аспектами** такої культури є лідерство, комунікація, гнучкість та адаптивність, навчання та розвиток, заохочення новаторства, прийняття ризику. Лідери повинні виступати як каталізатори змін, підтримуючи ініціативи та надихаючи

команду до відкритості до нового. Показниками ефективної комунікації є можливість висловлювати ідеї, думки та обурення, враховувати погляди інших тощо. Культура повинна сприяти гнучкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такі характеристики зокрема формуються у процесі постійного навчання та розвитку персоналу, здатного генерувати новації та сприймати зміни. Сприяння створенню інновацій та нових ідей і їхній реалізації робить культуру більш відкритою до змін. Здатність приймати ризики та поборювати страх перед можливим невдачами є важливою ознакою сучасної культури організації. Структури та процеси, що мають потенціал змін, допомагають організації легше адаптуватися до змін. Культура відкритості базується на постійній та плідній взаємодії і співпраці між всіма елементами організації. Створення такої культури сприяє високій реактивності та готовності організації до змін у сучасному бізнес-середовищі.

13.2. Сутність і етапи життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами

Управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації важливо для забезпечення її стабільності, конкурентоспроможності та успіху. Процес управління змінами може виглядати по-різному на кожному етапі, оскільки потреби та вимоги організації змінюються з часом.

Зміни на різних етапах життєвого циклу організації можуть мати різний характер і спрямовані на досягнення різних цілей. **Характеристика змін на кожному з етапів життєвого циклу організації:**

1. Етап створення. Зміни на цьому етапі часто спрямовані на визначення місії, цілей і стратегії організації. Основна зміна полягає в розробці базових структур та процесів, які допоможуть втілити концепцію організації в реальність.

2. Етап розвитку. Зміни можуть включати розширення організації, щоб задовольнити попит на продукти або послуги. Цей етап може включати зміни внутрішніх структур, зокрема розширення команд та створення нових відділів.

3. Етап зрілості. Зміни можуть спрямовуватися на підвищення ефективності та оптимізацію процесів. Організація може також шукати можливості для диверсифікації продуктів або ринків.

4. Етап змін та адаптації. Зміни на цьому етапі можуть бути реакцією на зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, технологічні інновації або конкуренція. Організація може впроваджувати нові стратегії, процеси та технології для адаптації до змін.

5. Етап занепаду (закриття). Зміни на цьому етапі зазвичай спрямовані на завершення операцій та припинення діяльності.

Організація може здійснювати розподіл активів, ліквідацію боргів і відповідність законодавству щодо припинення операцій.

Зміни на кожному етапі мають свої особливості і можуть вимагати різних стратегій та підходів до управління. Важливо враховувати потреби організації та зовнішні фактори, які впливають на її діяльність, при плануванні та реалізації змін.

Загальні принципи управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації:

1. На етапі створення необхідно забезпечити чітку візію та стратегію організації від самого початку, визначити, хто відповідає за управління змінами на рівні керівництва та створення необхідної команди, розробити план впровадження нових процесів та структур під час зростання організації.

2. На етапі розвитку необхідно аналізувати тенденції ринку та технологічними інноваціями, щоб забезпечити реакцію на зміни вчасно, створювати та реалізовувати інноваційні проекти і продукти для підвищення конкурентоспроможності, забезпечувати професійний розвиток персоналу та створювати культуру відкритості до змін.

3. На етапі зрілості доцільно вдосконалювати існуючі процеси та структури, щоб забезпечити ефективність та якість продукту. Існують можливості для розширення бізнесу або диверсифікації. Слід активно залучати персонал до процесу прийняття рішень і реалізації змін.

4. Етап змін та адаптації вимагає аналізу факторів, що обумовлюють зміни, і розробки плану відповідно до змін. Актуальним є залучення ключових зацікавлених сторін і донесення їм мети та переваг змін. Навчання та підтримка для персоналу забезпечить успішну імплементацію.

5. Етап занепаду (закриття) – це етап, на якому слід приділяти увагу плануванню можливого завершення функціонування організації та мінімізації негативних наслідків для зацікавлених сторін, зокрема персоналу та клієнтів. За умови завершення існування слід забезпечити розподіл активів та закрити операції відповідно до чинного законодавства. Збереження важливих документів та інформації необхідно для завершення послідовного та коректного закриття.

Успішне управління змінами в організації на різних етапах життєвого циклу вимагає вміння адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, ефективно комунікувати зі стейкхолдерами та формувати стратегічні плани.

13.3. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг

Існують різні форми стратегічних змін. Розглянемо такі форми як трансформація, реструктуризація та реорганізація, що використовуються організаціями для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Кожна з цих форм має свої особливості та цілі.

Трансформація – це радикальна та глибока зміна в стратегії, філософії, структурі, процесах і культурі організації.

Термін «трансформація» має походження від у латинського слова «transformatio», що вказує на зміну, перетворення виду, форми та істотних властивостей чого-небудь. Слово походить від двох латинських компонентів: «trans» – «через, за» і «forma» – «вид, образ», що означає зміну образу. Таким чином, термін «трансформація» можна розглядати як процес перетворення, зміни вигляду, форми та істотних властивостей чого-небудь.

Ця форма змін спрямована на досягнення стратегічної переваги та створення нових можливостей на ринку. Часто трансформація включає в себе інновації продуктів, бізнес-моделей, технологій тощо.

Для опису трансформаційного процесу в економічних системах різного масштабу слід враховувати ряд критеріїв:

- форма чи контур трансформаційного процесу;
- результат трансформаційного процесу;
- взаємозв'язок між причиною і наслідком трансформаційного процесу;
- рушійні сили;
- рівень протікання трансформаційного процесу;
- часовий аспект трансформаційного процесу.

Трансформація призводить до конкретних змін, а її наслідки проявляються в стані систем управління. Цей процес не лише призводить до змін, але може породжувати появу нової системи, нових відносин чи явищ. Трансформаційний процес слід розглядати як суб'єктивний і об'єктивний процес, що відбувається в просторі та визначається чинниками внутрішнього й зовнішнього середовища. Трансформаційний процес є складним та суперечливим, визначає послідовну зміну станів об'єкта в часі, взаємодію підсистем та характер взаємодії елементів системи.

Реструктуризація передбачає перегляд та зміну внутрішньої організаційної структури, такої як зменшення або збільшення відділів, підрозділів, або філіалів. Метою реструктуризації може бути оптимізація витрат, підвищення рівня ефективності та збільшення гнучкості організації. Ця форма змін може передбачати зменшення чисельності робочої сили, перерозподіл обов'язків та ресурсів тощо.

Реорганізація передбачає перегляд структури, що обумовлено значними змінами в стратегії або філософії організації. Така форма змін може бути спрямована на вдосконалення зовнішнього образу організації, покращення системи внутрішньої комунікації або зміцнення координації між підрозділами. Реорганізація може також стосуватися змін в системі управління та розподілу влади.

Управління будь-якою з цих форм стратегічних змін вимагає від організації глибокого аналізу, планування та відповідного керівництва. Важливо також бути чутливим до потреб та реакцій персоналу, оскільки зміни можуть вплинути на їхні ролі та задоволеність роботою.

Реінжиніринг як форма змін організації є радикальним підходом до перетворення бізнес-процесів з метою значного підвищення рівня їхньої ефективності, продуктивності і якості. Основна ідея полягає в тому, щоб не просто вдосконалити існуючі процеси, але перетворити їх фундаментально. Ключовими аспектами реінжинірингу як форми змін організації є радикальна перебудова процесів, цілеспрямованість і стратегічне планування, інновації та технологічний прогрес, зміна організаційної культури, постійна оцінка та вдосконалення.

13.4. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін організації

Управління реалізацією стратегічних змін бізнес-структури – це важливий процес, який дозволяє організації успішно впроваджувати зміни в свою структуру, щоб досягнути стратегічних цілей.

Система управління реалізацією стратегічних змін організації - це комплексний підхід, спрямований на ефективне планування, впровадження та контроль стратегічних змін з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Основні компоненти такої системи включають наступні елементи:

1. Стратегічне планування передбачає розробку стратегії змін, яка включає в себе конкретні цілі, завдання та визначення стратегічних ініціатив. Важливим є визначення ключових факторів успіху та ризиків, пов'язаних зі стратегічними змінами.

2. Визначення структури управління змінами: Потрібно створення команди або відділу, відповідального за управління стратегічними змінами. Наступним кроком є призначення відповідальних осіб для окремих проєктів та ініціатив.

3. Комунікація та залучення стейкхолдерів має базуватися на розробці плану комунікації для інформування стейкхолдерів про зміни та залучення їх до процесу. Необхідним є забезпечення відкритої та ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

4. Управління проєктами, зокрема передбачає використання методологій управління проєктами (наприклад, PMI, PRINCE2 або Agile) для планування та впровадження змін.

5. Моніторинг і оцінка базуються на формуванні системи ключових показників продуктивності для вимірювання прогресу досягнення стратегічних цілей. Передбачається проведення регулярного моніторингу та оцінки впливу змін на результати організації.

6. Управління ризиками передбачає визначення потенційних ризиків та розробку плану їхнього управління. У сучасних умовах важливими є готовність до реагування на негативні події та корекція стратегії змін у відповідь на нові обставини.

7. Розвиток персоналу спрямований на забезпечення навчання та розвитку співробітників, щоб вони набували необхідні навички та компетенції для успішної реалізації змін. Необхідним є планування підготовки кадрів для нових ролей та відповідно до змін.

8. Підготовка звітів про прогрес та результати реалізації стратегічних змін для керівництва та стейкхолдерів.

9. Вдосконалення процесів відбувається на базі результатів систематичного аналізу процесів управління змінами та вдосконалення їх для підвищення ефективності та результативності.

Система управління реалізацією стратегічних змін допомагає організації забезпечити комплексний підхід до реалізації змін, досягнути стратегічних цілей та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Вибір підходу до управління реалізацією стратегічних змін залежить від контексту організації, її потреб та специфічних завдань змін. Зазвичай важливо комбінувати різні підходи та налаштовувати їх на конкретну ситуацію, забезпечуючи ефективне управління змінами.

13.4. Інтеграційні процеси та зміни

Взаємозв'язок змін та інтеграції є складним і взаємозалежним. Інтеграційні процеси часто виступають передумовою змін у різних сферах економічної діяльності, з іншого боку зміни в економічному, політичному, соціальному та культурному середовищі можуть стимулювати інтеграційні процеси. Цей взаємозв'язок підкреслює важливість комплексного підходу до управління змінами та інтеграцією, з врахуванням всіх аспектів економічного розвитку.

Інтеграційні процеси передбачають злиття чи об'єднання окремих компонентів, функцій, структур, систем з метою створення більш ефективної та згуртованої системи в межах однієї або кількох організацій.

Існують різні **форми інтеграції**.

Злиття бізнес-одиниць або підрозділів передбачає об'єднання двох або більше окремих бізнес-одиниць або підрозділів організації. Це може включати в себе злиття після придбання, створення спільних підрозділів або злиття бізнес-процесів.

Інтеграція технологій та систем передбачає об'єднання різних інформаційних систем, програмного забезпечення або технологій для покращення обробки даних, комунікації та автоматизації бізнес-процесів.

Інтеграційні зміни також можуть включати в себе **зміни в корпоративній культурі та цінностях організації**. Це може бути важливо в контексті злиття або об'єднання двох організацій з відмінними культурними характеристиками.

Інтеграція може виступати передумовою для змін у багатьох ситуаціях, особливо коли організація стикається з новими умовами, можливостями або викликами. Важливо розуміти, **як інтеграція може сприяти змінам**:

1. Інтеграція може вимагати переосмислення стратегії та цілей організації, особливо якщо новий об'єднаний характер бізнесу вимагає адаптації до нових умов.

2. Інтеграція дозволяє організаціям використовувати спільні ресурси, такі як технології, обладнання та інфраструктура, для підвищення ефективності.

3. Інтеграційні зміни можуть допомогти організаціям підвищити рівень конкурентоспроможності, зокрема за рахунок розширення ринків або покращення якості продуктів.

4. Об'єднання ресурсів та процесів може призвести до економії масштабу, що дозволяє знизити витрати та підвищити рентабельність.

5. Інтеграційні зміни можуть спростити процеси управління та призвести до більш ефективного прийняття рішень.

6. Інтеграція може допомогти організації збільшити свою географічну присутність або розширити асортимент продуктів та послуг.

7. Об'єднання ресурсів і знань може знизити рівень ризиків, пов'язані з новими ініціативами або змінами.

8. Інтеграція може сприяти створенню спільної корпоративної культури та цінностей, що полегшує впровадження змін та співпрацю в організації.

9. Інтеграція може призвести до змін у структурі зайнятості та ролях працівників. Деякі працівники можуть бути перерозподілені, а інші можуть потребувати перепідготовки для нових обов'язків.

Успішна інтеграція вимагає часу, ресурсів, планування та уважності до деталей. Перед тим як розпочати процес інтеграції, організація повинна провести детальний аналіз, розробити стратегію та план, враховуючи всі потреби та особливості цього процесу.

Проте, важливо враховувати, що інтеграційні процеси та зміни можуть бути складними і вимагати від організації уваги до управління змінами, співробітництва та спільних зусиль всіх стейкхолдерів, а також дбайливого планування та виконання. Успішна інтеграція може допомогти організації використовувати нові можливості та досягати більшого ефекту від об'єднання ресурсів та знань.



Питання для самоконтролю

1. Сутність і етапи життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.
2. Теорії життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.
3. Яким є форми стратегічних змін?
4. У чому полягає сутність реструктуризації бізнес-структури?
5. Які є зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації?
6. Які є види реструктуризації?
7. В чому полягає сутність реорганізації бізнес-структури?

8. Якими є причини, напрямки, мотиви, форми реорганізації бізнес-структури?
9. Які є стратегії впровадження змін залежно від стану бізнес-структури?
7. Які є підходи до управління реалізацією стратегічних змін бізнес-структури.
8. Яким є взаємозв'язок інтеграційних процесів та змін.
9. У чому відмінності стратегій інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації бізнес-структури?

РОЗДІЛ 14. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- 14.1. Зміст та етапи процесу управління змінами.
- 14.2. Реалізація проєктів організаційних змін.
- 14.3. Мотиваційні інструменти ініціації та реалізації змін в організації.

14.1. Зміст та етапи процесу управління змінами

Процес управління змінами – це систематичний підхід до організації та управління змінами в організації з метою досягнення бажаних результатів та зменшення негативних впливів. Основними *етапами процесу управління змінами* можуть бути такі:

1. Аналіз потреби в змінах. Етап передбачає оцінку потреби в змінах, виявлення причин, які їх викликають, та розуміння, які аспекти організації потребують змін.
2. Визначення мети змін, тобто яким чином організація буде виглядати після впровадження змін, та конкретних завдань.
3. Розробка плану змін, що відображає ресурси, строки виконання, відповідальних осіб, механізми контролю тощо.
4. Залучення ключових зацікавлених сторін, якими можуть бути керівництво, співробітників та інші зацікавлені сторони, до процесу змін, забезпечивши їх підтримку та співпрацю.
5. Комунікація допомагає зменшити невпевненість і опір серед співробітників, роз'яснюючи їм сутність та переваги змін.
6. Впровадження змін.
7. Моніторинг та оцінка:
8. Внесення коректив, за необхідності, до стратегії змін, плану та підходів.
9. Забезпеченні сталості нових процесів, навичок та культурних змін в організації.
10. Узагальнення та вивчення досвіду з управління змінами з метою використання в майбутньому.

Поняття «управління змінами» можна описати у межах кількох підходів в управлінні:

- процесного підходу. Управління змінами як процес, складовими якого є послідовна реалізація управлінських функцій, які також є процесами;
- системного підходу. Управління змінами є механізмом, що поєднує внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на організацію та процес управління;
- ситуаційного підходу, у межах якого управління змінами базується на виборі пріоритетних складових проєкту на певному етапі змін для забезпечення можливості впливу на них.

Інструменти впровадження змін передбачають застосування методик або технологій у різних сферах діяльності, що виправдали себе система з практичного боку (наприклад, система тотального управління якістю, точно-в-час та ін.), або ж зовсім нових методик.

Виникнення опору змінам є невід'ємним елементом у їх впровадженні, що підкреслює необхідність дослідження причин опору змінам, а також розроблення ефективних методів його подолання.

Команда управління змінами формується відповідно до масштабів змін та обсягів робіт, що необхідно виконати, з представників керівництва вищого рівня, працівники, що користуються повагою серед співробітників, тощо.

Основними умовами ефективного управління змінами формування чітко визначеної мети, орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати. Крім того, серед умов слід відзначити:

- створення умов, за яких у персоналу виникає бажання реалізувати зміни і вчитись;
- усвідомлення працівниками необхідності змін;
бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- врахування чинників оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб.

14.2. Реалізація проєктів організаційних змін

Реалізація проєктів організаційних змін – це комплексний процес впровадження нових стратегій, процесів, структур або культурних змін у внутрішній життєвий цикл організації.

Такий процес вимагає планування, управління, координації та моніторингу, щоб забезпечити успішне впровадження змін і досягнення бажаних результатів. Реалізація проєктів організаційних змін передбачає такі кроки:

1. Діагностика ситуації: причини зміни, проблеми, які потрібно вирішити, можливості, які можна використати. Проведіть аналіз сильних і слабких сторін організації.
2. Формування місії, мети та стратегії.
3. Планування процесу реалізації змін, включаючи ресурси, відповідальних осіб, графіки, комунікаційні стратегії тощо.
4. Формування команди для виконання проєкту змін.
5. Комунікація і активне залучення співробітників у процес змін.
6. Формування та розвиток ресурсного забезпечення змін.
7. Реалізація запланованих змін.
8. Моніторинг і оцінка результатів впровадження змін, коректування планів за необхідності.
9. Управління опором змінам.
10. Закріплення змін – забезпечення їхньої сталості шляхом включення у робочі процеси, організаційну культуру тощо.

11. Навчання співробітників новим навичкам, які можуть виникнути внаслідок змін, і сприяння їхньому розвитку.

12. Фінальна оцінка змін, порівняння отриманих результатів із запланованими.

Здійснення організаційних змін – це складний і багатоетапний процес, який вимагає ретельного планування, ефективного керівництва та залучення всіх зацікавлених сторін.

14.3. Мотиваційні інструменти ініціації та реалізації змін в організації

Мотиваційні інструменти в ініціації та реалізації змін в організації грають ключову роль у залученні співробітників до процесу змін, підтримці їхньої активної участі та забезпеченні успішного впровадження змін. В процесі реалізації змін слід чітко визначати зв'язок між зусиллями співробітників та можливостями для їхнього розвитку. Основні мотиваційні інструменти, які можна використовувати, є такими:

1. **Комунікація і залучення.** Необхідно забезпечити прозору і відкриту комунікацію зі співробітниками. Співробітники мають розуміти, чому зміни необхідні, як вони вплинуть на організацію та їхню роботу, які позитивні та негативні ефекти вони отримають внаслідок змін тощо. Необхідною умовою є залучення співробітників до процесу планування змін, надання їм можливостей висловлювати свої думки і пропозиції. Слід передбачати винагороди за корисні пропозиції.

2. **Створення відчуття власності.** Співробітники повинні відчувати, що вони є важливою складовою проекту та процесу змін. Одночасно співробітники мають нести відповідальність за певні елементи процесу змін. Конкретні внески співробітників у процес мають визнаватися та відповідно оцінюватися.

3. **Лідерство та приклад згори.** Керівництво має активно підтримувати зміни. Представники керівної ланки повинні демонструвати свою зацікавленість, відданість та активну включеність у проєкт. Лідери мають бути прикладом для інших співробітників.

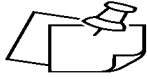
4. **Розвиток і навчання.** Співробітники повинні мати можливість навчатися та розвиватися в контексті змін, наприклад шляхом проходження тренінгів, семінарів, які допомагають освоювати нові навички.

5. **Винагороди та визнання** за внесок у впровадження змін. Це можуть бути бонуси, премії, заохочення, можливості кар'єрного зростання або інші форми визнання.

6. **Посилення внутрішньої мотивації** шляхом застосування індивідуальних підходів до мотивації кожного співробітника.

7. **Створення позитивної організаційної культури**, у якій цінностями є інновації, співпраця і відкритість, може мотивувати співробітників приймати зміни як складову процесу функціонування організації.

Кожна організація та кожний колектив є унікальними. Відповідно необхідно адаптувати систему мотиваційних інструментів до специфічних потреб та контексту змін організації.



Питання для самоконтролю

1. У чому суть процесу управління змінами?
2. Якими є характеристики етапів процесу управління змінами?
3. Якими є характеристики елементів системи реалізації проектів організаційних змін?
4. Якими є характеристики інструментів мотивації ініціації та реалізації змін в організації?

РОЗДІЛ 15. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

15.1. Традиційні методи управління змінами.

15.2. Інноваційні методи управління змінами.

15.1. Традиційні методи управління змінами

Традиційні методи прийнято ділити на три групи:

1. Методи, орієнтовані на людей і культуру, передбачають активне залучення і участь у змінах більшості працівників. Методи мають за мету покращення індивідуальних та групових процесів вирішення проблем і прийняття рішень.

До даної групи методів відносяться:

- обговорення результатів оцінки стану організації, що передбачає збір інформації від членів організації або робочих груп, переведення отриманих даних у зрозумілий формат, доведення даних до тих, від кого вони були отримані, використання інформації для планування дій у вирішенні конкретних проблем. Цей метод є складовою частиною моделі «дослідження-дія». Метою застосування методу є покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами через обговорення загальних проблем;

- метод «побудова команди» передбачає, що учасники робочої групи спільно аналізують поточну діяльність та розробляють плани для підвищення ефективності групової роботи. Увага приділяється встановленню групових цілей і пріоритетів; аналізу виконання групових завдань; оцінці процесу виконання групової роботи; вивченню взаємин між учасниками групи під час спільної діяльності;

- метод «консультування з процесу» полягає в тому, щоб консультанти допомагали менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні та реагуванні на процеси, що відбуваються в робочому середовищі. Ці процеси охоплюють способи виконання роботи людьми, їхню поведінку на нарадах, формальну і неформальну взаємодію в процесі роботи, а також інші типи поведінки, пов'язані з виконанням завдань.

- програми якості життя на роботі є ініціативами, які спрямовані на покращення умов, що впливають на результативність працівників. Більшість таких програм фокусуються на питаннях техніки безпеки, охорони здоров'я, безпеки на робочому місці, участі в прийнятті рішень, розвитку талантів і креативності, важливості виконаної роботи, захисті від домагань на роботі та задоволенні соціальних потреб тощо;

- системи «високі зобов'язання - високі результати» мають на меті змінити культуру організації, підсиливши в ній елемент відчуття залученості до роботи. Вони поєднали технічні аспекти і групову роботу з метою надати працівникам відчуття причетності до процесу, тобто спонукати їх виконувати роботу на такому рівні, який був би недосяжний для кого-небудь іншого;

2. Методи, орієнтовані на завдання та технології, передбачають змін безпосередньо в роботі співробітників та їх груп. Основна увага приділяється технологічним процесам та інструментам, що використовуються для виконання конкретних завдань.

До даної групи методів відносяться:

- проєктування роботи є систематичною реструктуризацією того, як конкретні завдання виконуються з метою підвищення мотивації співробітників, їх залученості і продуктивності, а також покращення виконання роботи. Цей метод допомагає ефективно вирішувати проблеми, які виникають у працівників під час виконання роботи;

- соціотехнічні системи є моделлю проєктування роботи і методом змін, що одночасно орієнтований на завдання і технології, акцентуючи увагу на технічних і соціальних аспектах організації. Вони оптимізують взаємозв'язки між цими компонентами з метою підвищення організаційної ефективності. Цей підхід зазвичай включає радикальне перепроєктування робочих процесів з урахуванням інтересів технологічних розробників і працівників.

- гуртки якості є робочими групами, що сформовані з добровольців з однієї конкретної області діяльності, які регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, пов'язаних з результатами роботи. Для ефективної діяльності гуртків якості необхідно, щоб їх учасники мали підготовку у вирішенні проблем, статистичному контролі якості і спільній роботі в групах.;

- перепроєктування бізнес-процесів, відоме як реінжиніринг, є більш радикальним методом порівняно з іншими підходами до перепроєктування робочих процесів. Воно спрямоване на оптимізацію, зменшення витрат, підвищення якості та ефективності в їх виконанні. Реінжиніринг схожий на організаційний діагноз. Цей процес зазвичай супроводжується такими типовими змінами, як заміна функціональних підрозділів процесними, заміна вузької спеціалізації широкою, делегування повноважень замість контрольованої рольової поведінки, оцінка результатів роботи замість оцінки за виконані дії, перетворення менеджерів з наглядачів на тренерів і зміна структури з вертикальної на горизонтальну;

- загальне управління якістю - це метод, що спрямований на прогнозування потреб і очікувань споживачів щодо якості. Досягнення високого рівня якості означає, що всі види робіт і процесів виконуються таким чином, що задовольняють вимоги клієнта, включаючи економію часу і витрат. Метод пов'язаний з технологічними аспектами. Також передбачається згуртованість працівників навколо організаційної цінності якості;

3. Методи, спрямовані на організаційну структуру та стратегію, часто включають програми змін, що охоплюють всю організацію. Ці зміни переважно пов'язані з оновленнями в організаційній структурі та стратегії, що призводить до змін у корпоративній культурі. Зміни в структурі передбачають перегляд посадових обов'язків або ролей, переналаштування

зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії включають перегляд місії та цілей організації.

До них належать:

- адаптивні організаційні структури потребують постійних адаптацій у міру зростання організації, для чого вони повинні мати достатню гнучкість і адаптивність;

- стратегічні зміни є складним видом організаційних змін. Класичним прикладом цього є система відкритого планування, яка дозволяє організації систематично оцінювати зовнішнє середовище і розробляти стратегію, що відповідає вимогам зовнішнього середовища.

Традиційні методи управління змінами також можуть бути такими:

1. **Каскадна модель** передбачає послідовне впровадження змін, де кожен етап змін виконується послідовно, починаючи з планування, потім розробки, впровадження і завершення.

2. **Проектний менеджмент** для реалізації конкретних змін у визначені терміни і з визначеними ресурсами.

3. **Формування спеціалізованих команд для впровадження змін**, які включають у себе представників різних підрозділів або рівнів управління.

4. **Активне використання комунікаційних каналів** для поширення інформації про зміни серед персоналу, що може включати тренінги, семінари, воркшопи тощо.

5. **Залучення керівництва** організації для активної підтримки і спрямування змін, спонсорство та менторство ініціатив змін. Change leadership - це метод, який зосереджений на ролі лідерів організації в успішному впровадженні змін. Керівництво в організації повинно не тільки підтримувати ініціативи змін, але й активно їх втілювати. Лідери формулюють чітку стратегію змін, визначаючи цілі, напрямки і плани для впровадження нововведень. Лідери виступають в якості спонсорів змін, надаючи ресурси, авторитет і підтримку, необхідні для успішного впровадження. Таке керівництво вимагає активної комунікації з усіма рівнями персоналу, залучення їх до процесу змін та пояснення важливості і необхідності нововведень. Лідери виступають прикладом для інших у пристосуванні до змін, демонструючи відкритість до нових ідей, готовність до навчання і адаптації. Лідерство в змінах також включає управління опором і врегулювання конфліктів, що виникають під час процесу змін.

6. **Визначення метрик успішності змін і регулярна звітність** про їх впровадження і результати.

Традиційні методи дозволяють організаціям управляти змінами в структурований і контрольований спосіб, забезпечуючи оптимальне впровадження нововведень і мінімізацію ризиків. Традиційні методи управління змінами покликані забезпечити системний підхід до впровадження змін, що максимізує їхню прийнятність і успіх в організаційному середовищі.

15.2. Інноваційні методи управління змінами

Інноваційні методи управління змінами орієнтовані на впровадження новаторських підходів і стратегій, що сприяють ефективнішому адаптуванню організацій до змін. Ось деякі з них:

1. **Метод «Дизайн-мислення»** фокусується на розробці рішень, які враховують потреби користувачів і створюють цільовий продукт або послугу, що максимально відповідає їхнім потребам. В контексті управління змінами дизайн-мислення дозволяє створювати людино-центричні стратегії змін, що полегшують прийняття нововведень.

2. **Agile метод** управління змінами базується на ітераціях і взаємодії. Agile сприяє гнучкості, швидкості внесення змін і взаємодії між різними функціональними частинами організації.

3. **Цифрові технології і інновації** (штучний інтелект, аналітика даних, інтернет речей (IoT) та блокчейн) сприяють оптимізації процесів управління змінами і створенню нових можливостей.

4. Розвиток нових технологій та підходів через **наукові дослідження і інноваційні лабораторії** спрямований на створення унікальних рішень і продуктів.

5. **Діалогові методики.** Використання відкритих діалогів, консультацій та спільних сесій для залучення працівників і зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і впровадження змін.

6. Активне слухання і залучення **«голосу клієнтів і стейкхолдерів»** у процес розробки та впровадження змін, що сприяє відповідності нововведень реальним потребам.

7. **Lean Management** спрямований на оптимізацію процесів, видалення зайвих операційних витрат і підвищення ефективності. У контексті управління змінами Lean допомагає виявляти і усувати перешкоди, що ускладнюють впровадження змін, та створювати інноваційну культуру.

8. **Мережевий підхід** відображає стратегію залучення різних зацікавлених сторін у процесі управління змінами, зокрема партнерів, клієнтів, постачальників і інших стейкхолдерів. Він сприяє взаємодії та спільному розвитку, що сприяє успішному впровадженню змін.

9. **Аутсорсинг** може бути використаний як ефективний метод управління змінами. Цей підхід передбачає делегування певних функцій або процесів зовнішнім постачальникам з метою підвищення ефективності або зниження витрат. У контексті управління змінами аутсорсинг дозволяє організації зосередитися на стратегічних ініціативах, делегуючи оперативні або нестратегічні функції. Це дозволяє швидше і ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і внутрішніх потребах, забезпечуючи доступ до спеціалізованих знань і ресурсів. Аутсорсинг також може зменшити витрати на управління змінами, надаючи більш економічні рішення, і

допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з виконанням складних аспектів змін.

10. Бенчмаркінг як метод управління змінами використовується для порівняння організаційних процесів, практик або результатів з найкращими відомими стандартами в галузі. Це дозволяє організації ідентифікувати недоліки у власних методах або процесах та впроваджувати зміни для досягнення покращень. Бенчмаркінг сприяє розвитку організаційної культури, оскільки він стимулює пошук і впровадження кращих практик. Він може використовуватися для підвищення рівня ефективності, підвищення якості продуктів чи послуг, оптимізації витрат або зниження ризиків. Застосування бенчмаркінгу в управлінні змінами дозволяє організаціям активно реагувати на виклики ринку та змінювати свої процеси таким чином, щоб вони відповідали сучасним вимогам та стандартам ефективності.

11. Даунсайзинг є методом управління змінами, який полягає в систематичному скороченні персоналу або інших ресурсів в організації з метою покращення ефективності, зниження витрат або адаптації до нових умов. Цей процес може включати звільнення працівників, оптимізацію внутрішньої структури організації та перегляд бізнес-процесів. Основні цілі даунсайзингу включають зменшення непродуктивних витрат, підвищення рівня конкурентоспроможності організації, підвищення прибутковості та адаптацію до змінюваних умов ринку. Цей метод може бути використаний як реакція на економічні труднощі, стратегічні перегляди або технологічні зміни, що вимагають зміни в розмірах та структурі організації. Даунсайзинг, однак, може мати і негативні наслідки, такі як втрата досвіду та знань, зниження морального духу персоналу та втрата репутації серед працівників та громадськості. Організації, які використовують цей метод управління змінами, повинні ретельно розглядати всі аспекти і забезпечувати належний моніторинг і підтримку для мінімізації негативних наслідків і максимізації позитивних впливів на бізнес. Сьогодні використовується більш коректний термін «райтсайзинг» (від англ. rightsizing - доведення до потрібних розмірів).

Інноваційні методи допомагають організаціям ефективно управляти змінами, знижувати ризики і забезпечувати стійкість в умовах непередбачуваності і конкурентного середовища. Інноваційні методи управління змінами спрямовані на створення адаптивних і гнучких організацій, що успішно пристосовуються до бізнес-середовища та ринкових умов, що швидко змінюються.



Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність традиційних методів від інноваційних методів управління змінами?
2. Якими є особливості застосування методів, орієнтованих на людей і культуру.
3. Чим відрізняються методи, орієнтовані на завдання та технології?

4. Якими є особливості методів, спрямованих на організаційну структуру та стратегію?
5. Які інші традиційні методи управління змінами використовуються у сучасних умовах?
6. Надайте порівняльну характеристику інноваційних методів управління змінами.

РОЗДІЛ 16. УПРАВЛІННЯ ОПОРАМИ ЗМІНАМ

16.1. Сутність та передумови опору змінам.

16.2. Форми та підходи до подолання опору.

16.1. Сутність та передумови опору змінам

Опір змінам в економічній системі - це здатність елементів системи протистояти нововведенням, що виявляється через свідомі дії, які спрямовані на збереження поточного стану.

Опір може приймати різні форми, характеризуватися різною силою та інтенсивністю. Наявність опору змінам часто призводить до уповільнення процесу впровадження нововведень, втрат різних видів ресурсів тощо.

Опір змінам у контексті економічної системи визначається як здатність її елементів протистояти інноваціям і виявляється через свідомі дії, спрямовані на збереження поточного стану. Цей опір може приймати різні форми, характеризуватися різною силою та інтенсивністю. Наявність опору змінам часто призводить до уповільнення процесу впровадження нововведень, втрат робочого часу і ресурсів, як матеріальних, так і фінансових, а також психологічних.

Основні принципи управління опорами змін є такими:

1. Розуміння опору як нормального явища. Опір змінам є природним реакцією на нововведення через страх втрати, невизначеність або інші фактори. Важливо розуміти цей феномен і готуватися до нього.

2. Аналіз та управління впливом передбачає виявлення ключових стейкхолдерів, їхніх інтересів і впливу на процес змін, застосування стратегій впливу для мінімізації негативного опору та максимізації підтримки.

3. Ефективна комунікація шляхом пояснення причин і необхідності змін, роз'яснення переваг та можливих викликів, залучення стейкхолдерів до процесу вирішення проблем.

4. Розуміння та ефективне управління конфліктами, що виникають під час змін, сприяє зниженню опору і забезпечує конструктивне вирішення проблем.

5. Створення мотиваційних механізмів, які сприяють активній підтримці змін з боку елементів системи. Це може включати навчання, підтримку індивідуального розвитку та винагороди за досягнення успіхів у процесі змін.

6. Постійний моніторинг процесу змін, відстеження проблем і адаптація стратегій на основі зібраної інформації.

Управління опорами змін вимагає системного підходу та врахування специфіки культури системи, щоб забезпечити успішну реалізацію змін і досягнення поставлених цілей.

Опір змінам може бути кількох рівнів:

1. **Індивідуальний опір** виникає внаслідок страху втратити роботу, позицію або авторитет серед колег, через побоювання стосовно змін у заробітній платі або доходах, обсягах роботи, відповідальності та неформальних міжособистісних відносинах. Це може бути наслідком недостатньої інформованості про плани змін, недовіри до вищого керівництва та професійних обмежень.

2. **Груповий опір** виникає через інерційність системи та страх порушення стабільності.

3. **Системний опір** виникає внаслідок невідповідності організаційних змін стратегії розвитку економічної системи, її організаційній структурі та корпоративній культурі.

Протистояння змінам часто пояснюється недовірою до перспектив майбутніх вигід та страхом втратити те, що існує на даний момент. Розуміння цих причин є важливим для ефективного управління змінами та мінімізації їх негативних впливів на результативність функціонування системи.

Опір впровадженню змін може мати різні причини, зокрема особисті і структурні. Особисті причини включають страх перед невідомим, потребу в гарантіях, відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін, побоювання можливих втрат і загрозу соціальним відносинам. До структурних (організаційних) причин можна віднести нестачу ресурсів і нестачу часу, інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем, опір перед перерозподілом привілеїв, минулий негативний досвід реалізації змін тощо.

Складові опору змінам в організації можуть бути об'єднані у кілька груп: психолого-культурні (вік та стать співробітника, рівень кваліфікації, традиції та цінності, система мотивації тощо), технічні (обсяг робіт, що обумовлюється змінами, плани проведення змін, наявність ресурсів, системи комунікації, навчання та консультування тощо), управлінські (стиль управління в організації, зокрема прийняття та реалізації рішень, наявність та характеристики лідера тощо).

За версією Джеймса Тула люди опираються змінам внаслідок 33 причин, основними з яких є:

1. Зміна – це неприродний стан.
2. Доказ необхідності змін лежить на прихильниках змін.
3. Інертність.
4. Задоволеність приносить існуючий стан речей.
5. Відсутність передумов змін, зокрема час змін не настав.
6. Страх невідомого.
7. Егоїзм.
8. Невпевненість у власних силах.
9. Побоювання майбутнього.
10. Марність зусиль.
11. Незнання, як здійснювати зміни і що слід змінювати.
12. Підозріле ставлення до ініціаторів змін.

13. Конфлікт між геніальністю особи і посередністю групи.
14. Відмова людей визнавати свою неправоту.
15. Бажання жити сьогоднішнім днем.
16. Нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам.
17. Колективні фантазії.
18. Ідеологія: різний світогляд і несумісні цінності.
19. Безумовна перевага лідера.
20. Сила звички тощо.

Відповідно існує безліч причин опору змінам, основними з яких вважаємо передбачуваність негативного результату, побоювання збільшення обсягу роботи, необхідність зміни звичок, недостатність інформації, відсутність реальної цілісності системи.

Інтенсивність опору змінам обумовлюють вид змін, їхній масштаб, еволюційні чи революційні зміни, масштаб діяльності організації, чисельність персоналу, необхідна для проведення змін тощо.

Виділяють шість стадій опору змінам:

- пасивність, коли особи, що включені у процес змін, поінформовані про зміни, однак їхня реакція є стриманою і невизначеною;
- заперечення, коли особи, що включені у процес змін, налаштовані скептично, вважаючи зміни необґрунтованими, неефективними або недоречними;
- злість, якщо зміни продовжують реалізовувати всупереч бажанню осіб, що включені у процес змін;
- перемовини для досягнення компромісу;
- криза, коли зміни реалізуються в повному обсязі, а особи, що включені у процес змін та не прийняли їх, можуть опинитися у стані депресії;
- сприйняття виникає, коли зміни вже стали елементами процесу.

Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи. На стадіях пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше.

16.2. Форми та підходи до подолання опору змінам

Форми і підходи до подолання опору змінам відрізняються за своєю природою і способом використання в конкретній ситуації організації.

Форми зазвичай визначаються конкретними методами або інструментами (тренінги, комунікація, мотивація), які використовуються для подолання опору змінам. Підходи, натомість, охоплюють загальні стратегії і філософії, за якими впроваджуються ці форми в конкретній організаційній культурі і контексті.

Форми подолання опору змінам:

1. **Тренінги та освіта** є важливими інструментами для подолання опору змінам в організації. Основні аспекти цього підходу включають надання співробітникам знань про зміни, їх причини і обґрунтування, а також їх вплив на організацію та індивідуально на кожного працівника. Тренінги допомагають розвивати навички управління змінами, такі як ефективне комунікування, управління конфліктами, планування та впровадження змін. Вони сприяють створенню позитивного ставлення до змін шляхом пояснення переваг змін для особистого розвитку і покращення робочих умов. Знання щодо змін також допомагає співробітникам збільшити впевненість у власних силах і готовність до адаптації до нових вимог і умов роботи, зокрема шляхом освоєння нових процесів, інструментів і технологій.

2. **Комунікація та залучення** грають критичну роль в управлінні змінами в організації. Ефективна комунікація дозволяє чітко пояснити необхідність змін, їх цілі та переваги для організації і для індивідуальних співробітників. Крім того, вона сприяє підтримці відкритості та довіри між керівництвом і персоналом. Залучення співробітників до процесу змін також є ключовим аспектом. Це означає не лише інформування про зміни, але й активне залучення співробітників до участі у процесі впровадження змін. Співробітники мають мати можливість висловлювати свої думки, задавати питання та вносити пропозиції щодо того, як краще реалізувати зміни.

Ключові елементи ефективної комунікації та залучення включають чіткість і прозорість інформації про зміни, що має бути представленою зрозуміло і без суперечок. Комунікація повинна бути спрямована на пояснення того, які цілі відображаються в змінах і як вони сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свої думки, задавати питання і отримувати відповіді. Важливо також, щоб керівництво підтримувало відкриту комунікацію і було доступним для співробітників під час змін. Створення спільної відповідальності за успішну реалізацію змін також сприяє позитивному ставленню персоналу до стратегічних ініціатив організації.

3. **Мотивація і стимулювання** позитивного ставлення до змін є важливими аспектами управління змінами в організації. Використання різних мотиваційних заходів допомагає залучити співробітників до активної підтримки і виконання нових стратегій та ініціатив. Мотивація і стимулювання позитивного ставлення до змін вимагають комплексного підходу, який враховує індивідуальність співробітників, їхні потреби та мотиваційні фактори, щоб забезпечити успішну і підтримувану зміну в організації. Основні підходи до мотивації і стимулювання позитивного ставлення до змін включають:

- створення зрозумілого сенсу - пояснення, чому зміни є важливими для організації і як вони сприятимуть досягненню загальних цілей. Якщо співробітники бачать сенс і мають чітке уявлення про переваги змін, вони більш схильні підтримувати їх;

- визнання і заохочення досягнень у впровадженні змін може стати сильним мотиваційним інструментом. Похвали за внесок до процесу змін і висловлення подяки можуть стимулювати позитивне ставлення та підтримку;
- надання можливостей для розвитку, зокрема забезпечення доступу до навчальних ресурсів і тренінгів, є важливим елементом. Якщо співробітники бачать, що зміни включають у себе можливості для їхнього професійного розвитку, вони стають більш мотивованими щодо їх прийняття;
- участь у прийнятті рішень. Залучення співробітників до процесу планування та впровадження змін, дозволяючи їм вносити свої пропозиції та ідеї, може значно підвищити їхню мотивацію й ангажованість;
- прозорість і відкритість можуть підвищити довіру серед співробітників і стимулювати їхню підтримку;
- адаптація до індивідуальних потреб передбачає врахування індивідуальних особливостей співробітників і їх потреб у процесі впровадження змін, що допомагає забезпечити більш ефективну підтримку змін і позитивне ставлення до них.

4. Управління конфліктами, що виникають через зміни, є важливим аспектом успішної реалізації стратегічних ініціатив в організації. Розробка ефективних стратегій управління конфліктами допомагає забезпечити гладкий перехід та мінімізувати негативні наслідки для робочого середовища і результативності команди. Можливі такі заходи:

- 4.1. Аналіз потенційних конфліктів, які можуть виникнути внаслідок змін.
- 4.2. Відкрита комунікація між усіма членами команди.
- 4.3. Залучення ключових зацікавлених сторін у процес прийняття рішень щодо змін.
- 4.4. Розвиток навичок управління конфліктами.
- 4.5. Створення простору для обговорення індивідуальних поглядів щодо змін, навіть якщо вони відрізняються від загального напрямку.
- 4.6. Фокус на співпрацю і командну роботу.

5. Кадрові перестановки і призначення сприяють змінам, але можуть спровокувати проблеми у майбутньому і підвищити напругу в колективі.

Підходи до подолання опору змінам:

1. Трансформаційний підхід орієнтований на зміну культури та цінностей в організації з метою сприяння прийняттю нововведень і покращенню їх імплементації. Цей підхід визнає, що зміни в організації не обмежуються лише впровадженням нових процесів чи технологій, але також потребують перетворення у культурному та ціннісному аспектах. Основні аспекти трансформаційного підходу включають:

- 1.1. *Створення візії змін* передбачає розробку чіткого бачення майбутнього стану організації, що враховує культурні та ціннісні аспекти. Візія визначає, яким чином нові цінності та культура повинні підтримувати стратегічні цілі.

1.2. *Залучення лідерства.* Лідери виступають агентами трансформації, що активно пропагують нові цінності та культурні зміни серед співробітників.

1.3. *Стимулювання інновацій та творчості, зокрема шляхом* створення спеціальних програм, які підтримують новаторські ідеї та ініціативи.

1.4. *Зміна організаційної структури та процесів* задля створення адаптивного середовища, що підтримує зміну культури та цінностей.

1.5. *Навчання та розвиток* співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових вимог та сприйняти зміни як частину свого професійного та особистісного зростання.

1.6. *Оцінка і відстеження прогресу* досягнення нових цілей культури та цінностей дозволяє коригувати підходи та забезпечити тривалий успіх в управлінні змінами.

Таким чином, трансформаційний підхід до управління змінами спрямований на зміну не лише зовнішніх аспектів функціонування організації, а й внутрішніх цінностей та культури, що дозволяє створювати сприятливе середовище для інновацій та досягнення стратегічних цілей.

2. Консультаційний підхід передбачає залучення зовнішніх консультантів для надання порад та підтримки під час змін. Цей підхід дозволяє організації отримати зовнішній погляд та експертні знання з питань управління змінами, що можуть бути корисними для ефективного впровадження стратегічних ініціатив. Особливості консультаційного підходу є такими:

2.1. *Експертні знання і досвід* консультантів у різних галузях управління змінами. Вони можуть принести нові ідеї, кращі практики та стратегії, що сприяють успішному впровадженню змін.

2.2. *Об'єктивність*, оскільки зовнішні консультанти можуть оцінити ситуацію об'єктивно і без упереджень, що дозволяє знизити ризики та забезпечити більш обґрунтоване управління змінами.

2.3. *Ресурси та підтримка.* Консультанти можуть забезпечити додаткові людські та матеріальні ресурси для виконання завдань з управління змінами, що особливо важливо для організацій з обмеженими внутрішніми ресурсами.

2.4. *Підвищення рівня компетентності внутрішнього персоналу* у галузі управління змінами внаслідок взаємодії з консультантами.

2.5. *Спеціалізована підтримка* консультантів в різних аспектах управління змінами, включаючи комунікації, управління конфліктами, залучення персоналу тощо.

2.6. *Відповідність сучасним тенденціям* у сфері управління змінами, що дозволяє організації впроваджувати передові практики та стратегії.

Таким чином, консультаційний підхід є ефективним інструментом для організацій, які стикаються з складними змінами та потребують додаткових ресурсів і знань для їх успішного впровадження.

3. Участь та співробітництво для впровадження змін передбачають використання можливостей колективного прийняття рішень та спільні зусилля для ефективного впровадження змін в організації. Цей підхід дозволяє залучати співробітників до процесу змін, забезпечуючи більшу підтримку та здатність до адаптації. Участь та співробітництво базуються на:

3.1. *Колективне прийняття рішень* передбачає залучення різних рівнів управління та фахівців до процесу прийняття стратегічних рішень щодо змін, що є передумовою уникнення однобоких рішень і врахування різних поглядів та інтересів.

3.2. *Створення спільних цілей* має наслідком визначення загальних цілей та формування стратегій, що враховують інтереси всіх учасників, що сприяє створенню відчуття спільної відповідальності та заохочує командну роботу.

3.3. *Залучення співробітників у розробку та планування змін*, що стимулює їхню підтримку ініціатив.

3.4. *Відкритість і прозорість* інформації про процеси змін, результати та плани сприяє підвищенню довіри між співробітниками та керівництвом.

3.5. *Забезпечення ефективної комунікації* між усіма учасниками процесу змін.

3.6. *Стимулювання спільної відповідальності*.

4. Системний підхід передбачає впровадження змін в рамках комплексної системи управління, де кожен елемент і аспект взаємодіє між собою і впливає на загальний результат. Засади системного підходу є такими:

4.1. *Аналіз системи*.

4.2. *Визначення цілей змін*.

4.3. *Планування і стратегія*.

4.4. *Організація і управління процесом впровадження змін* відповідно до плану передбачає мобілізацію ресурсів, залучення персоналу і виконання необхідних дій для здійснення змін.

4.5. *Оцінка і коригування*.

4.6. *Контроль і звітність*.

4.7. *Залучення ключових зацікавлених сторін* до процесу управління змінами, що сприяє підтримці і прийняттю змін в організації.

5. Полегшення і підтримка є підходом до управління змінами, який застосовується в ситуаціях, коли люди виявляють опір через страх перед особистими проблемами. Підхід спрямований на зменшення страху і підтримку співробітників під час процесу змін за рахунок таких заходів:

5.1. *Надання підтримки індивідуальним співробітникам* через консультації або психологічну допомогу для зменшення стресу і страху від невизначеності, пов'язаної зі змінами.

5.2. *Звернення уваги на особисті проблеми і конкретні обставини*, що впливають на співробітників, і забезпечення індивідуальної підтримки для допомоги їм з переборенням труднощів.

5.3. Забезпечення відкритого обміну інформацією і створення довіри між керівництвом і персоналом для підтримки відкритого спілкування про особисті страхи і опір до змін.

5.4. Проведення навчань і тренінгів для співробітників щодо управління стресом, психологічної стійкості і адаптації до змін.

5.5. Залучення колег і команди до підтримки співробітників через спільні дії, які сприяють зниженню негативного впливу особистих проблем на виконання роботи.

6. Переговори є підходом, який рекомендується у ситуаціях, коли хтось або група стикається з очевидною поразкою у впровадженні нововведень і виявляє можливості для опору. Підхід передбачає активний діалог із зацікавленими сторонами для досягнення взаємоприйнятних рішень і зниження конфліктів.

6.1. Діалог із зацікавленими сторонами.

6.2. Пошук компромісів і альтернативних шляхів, які задовольняють потреби усіх сторін і знижують рівень опору.

6.3. Спрямованість на покращення взаєморозуміння і відносин між усіма учасниками процесу змін.

6.4. Забезпечення справедливих і балансованих умов для всіх сторін в процесі прийняття рішень.

7. Кооптація - це підхід, який використовується в специфічних ситуаціях для залучення опонентів до співпраці або підтримки певних ініціатив чи змін. Основні засади цього підходу є такими:

7.1. Розуміння інтересів опонентів допомагає зрозуміти, що саме може мотивувати їх до співпраці.

7.2. Пропозиція переваг і вигоди від співпраці або підтримки.

7.3. Діалог і переговори. Важливо вислухати погляди, обговорити стурбованості і знайти спільне рішення, яке враховує інтереси.

7.4. Пошук компромісів, які задовольняти опонентів і організацію.

7.5. Спільна відповідальність за досягнення поставленої мети чи впровадження змін.

8. Маневрування використовується для того, щоб реагувати на змінювані умови і адаптувати процес змін відповідно до нових обставин. Підхід передбачає гнучкість у прийнятті рішень і можливість швидко змінювати напрямки дій, щоб забезпечити ефективне досягнення мети або завдання в умовах невизначеності.

9. Примушення застосовується в умовах, коли необхідно діяти швидко і використовувати рішучість влади для досягнення поставлених цілей. Підхід базується на використанні сильної влади та рішучості, щоб змусити персонал або організацію прийняти необхідні зміни. Може бути ефективним у кризових ситуаціях або у випадках, коли інші підходи не призводять до швидких результатів або вимагають надмірних ресурсів. Однак може призвести до опору персоналу і негативних наслідків для організаційної

культури, якщо застосовується неадекватно чи неправильно. Підхід заснований на таких моментах:

9.1. Швидке і чітке прийняття рішень керівництвом для запровадження змін.

9.2. Активне використання авторитету та владних повноважень для забезпечення виконання нових вимог і стандартів.

9.3. Постійний моніторинг і контроль за виконанням змін та негайне втручання у випадках невиконання.

9.4. Застосовується підвищення ступеню відповідальності за невиконання нових вимог і загрозами дисциплінарних заходів.

Створення і передача інформації є ключовою елементом управління змінами в ситуаціях, коли виникає опір через відсутність або невірну інформацію і аналіз. Процес спрямований на вирішення недоліків у розумінні та усвідомленні змін серед працівників та інших зацікавлених сторін за рахунок таких засад:

1. Забезпечення доступної і чіткої інформації про зміни, їх мету, переваги і вплив на організацію і працівників дозволяє зменшити непорозуміння і сприяє легкому прийняттю ініціатив.

2. Ефективна комунікація, зокрема у вигляді зустрічей, презентацій, електронних листів тощо, дозволяє краще досягти різних аудиторій з різними потребами і стилів сприйняття.

3. Створення можливостей для відкритого обміну інформацією, де працівники можуть висловлювати свої погляди, задавати питання і отримувати відповіді від керівництва, сприяє вирішенню недорозумінь і підвищує рівень довіри.

4. Забезпечення доступу до навчальних матеріалів і тренінгів для працівників з питань змін і їх впливу на організацію допомагає усвідомити переваги змін і підвищити готовність до їх впровадження.

5. Постійний моніторинг реакцій і відгуків на інформацію про зміни для вчасного виправлення недоречностей і недорозумінь.

Для зменшення страху і недовіри у робочому середовищі важливо використовувати ефективні підходи. Передбачуваність може значно знизити тривогу серед співробітників; для досягнення цього максимально важливо інформувати їх про події, які відбуватимуться в майбутньому. Розуміння важливе для пояснення причин рішень, особливо тих, що можуть викликати тривогу або непорозуміння. Контроль над ситуацією також грає ключову роль у зменшенні страху шляхом надання співробітникам можливості впливати на процеси та приймати рішення стосовно свого майбутнього. Співчуття і турбота про емоційні та фінансові потреби працівників демонструють уважність і підтримку з боку керівництва, що також сприяє зниженню страху і підвищенню довіри.



Питання для самоконтролю

1. Що таке опір змінам?
2. Якими є передумови опору змінам?
3. Які є форми опору змінам?
4. Які є підходи до подолання опору змінам?

РОЗДІЛ 17. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

17.1. Організаційний розвиток як результат управління змінами.

17.2. Система оцінювання ефективності управління змінами.

17.1. Організаційний розвиток як результат управління змінами

Організаційний розвиток є результатом системного та ефективного управління змінами в організації. Цей процес охоплює комплексний підхід до змін у структурі, культурі, процесах і стратегіях організації з метою підвищення її адаптивності, конкурентоспроможності та відповідності стратегічним цілям. Організаційний розвиток, як результат управління змінами, може мати різноманітні конкретні результати, що позитивно впливають на організацію. Ось деякі з них:

1. *Підвищення рівня ефективності та продуктивності.* Впровадження нових процесів та технологій, оптимізація робочих процесів та зменшення бюрократії можуть призвести до підвищення рівня загальної ефективності організації.

2. *Зміцнення організаційної культури.* Успішне управління змінами сприяє створенню та зміцненню позитивної організаційної культури, що підтримує високий рівень продуктивності, співпраці та інновацій.

3. *Підвищення рівня задоволеності співробітників.* Зміни в організації, спрямовані на поліпшення умов праці, розвиток кар'єрних можливостей та підтримку балансу між роботою та особистим життям, можуть значно підвищити задоволеність співробітників.

4. *Залучення і утримання талановитих співробітників.* Управління змінами сприяє створенню привабливого робочого середовища, що дозволяє залучати й утримувати найбільш талановитих і кваліфікованих співробітників.

5. *Підвищення рівня конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг.* Реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі, організація може підвищити рівень конкурентоспроможності через більш швидке впровадження інновацій та адаптацію до нових умов ринку.

6. *Зниження витрат і оптимізація ресурсів.* Впровадження ефективних змін може призвести до зниження витрат і оптимізації використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати організації.

Ці конкретні результати підтверджують важливість управління змінами як стратегічного інструменту для досягнення успіху і сталого розвитку організації в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

17.2. Система оцінювання ефективності управління змінами

Оцінка здатності до змін (Change Readiness Assessment) є процесом, спрямованим на визначення ступеня готовності організації та її персоналу до змін. Цей процес включає в себе детальну оцінку різних аспектів, які впливають на успішність впровадження змін:

- культура організації: відкритість до нових ідей, ступінь відкритості комунікацій, готовність до викликів і змін тощо;
- лідерство - оцінка ролі лідерів в процесі змін, їхньої здатності мобілізувати інших, впливати на культуру організації та забезпечувати підтримку змін;
- інфраструктура і ресурси: наявність та доступність необхідних інфраструктурних ресурсів (технологій, систем, процесів), які підтримують впровадження змін;
- компетенції та навички персоналу, зокрема управлінські, технічні та міжособистісні навички;
- готовність до ризиків і викликів, які можуть виникнути під час впровадження змін.

Система оцінювання ефективності управління змінами є ключовим інструментом для визначення та забезпечення успішності здійснених організаційних перетворень. Ця система включає в себе ряд методів для оцінки різних аспектів змін, таких як структурні, культурні, процесні і комунікаційні зміни. Основні складові системи оцінювання ефективності управління змінами є такими:

1. Визначення ключових показників успіху (KPI). Це конкретні метрики, які дозволяють виміряти результати змін в організації. Прикладами KPI є рівень рентабельності, рівень задоволеності клієнтів, кількість внутрішніх конфліктів, рівень продуктивності, рівень залученості співробітників, рівень інноваційності організації, рівень адаптивності до змін в зовнішньому середовищі тощо.

Рівень адаптивності організації до змін в зовнішньому середовищі визначається її здатністю ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічних трендах та інших зовнішніх чинниках. Показник відображає гнучкість та готовність організації до впровадження нововведень і адаптації до вимог сучасного ринкового середовища. Для вимірювання рівня адаптації до змін в зовнішньому середовищі можуть використовуватися наступні підходи та показники:

- *реакція на зміни ринкових умов* відображає швидкість і якість реакції організації на зміни в економічному середовищі, зміни у споживчих вподобаннях або конкурентному середовищі;
- *рівень впровадження нових технологій* вимірює швидкість і успішність інтеграції нових технологій, що дозволяють організації підтримувати рівень конкурентоспроможності;

- *рівень гнучкості стратегічного планування* оцінює здатність організації змінювати свої стратегію та тактику відповідно до зовнішніх змін;
- *ступінь реакції на зміни законодавства і регулювання* відображає здатність організації відповідати новим нормативним вимогам і впроваджувати необхідні зміни.

Зниження кількості внутрішніх конфліктів визначається як процес зменшення числа конфліктних ситуацій в організації. Для вимірювання зниження кількості внутрішніх конфліктів слід забезпечити:

- систематичний збір даних про конфліктні ситуації, їхні причини і учасників, що дозволяє виявити основні джерела конфліктів у організації;
- проводити опитування та анкетування співробітників для оцінки рівня їхньої задоволеності робочою атмосферою, спілкуванням та взаєминами між колегами;
- організовувати навчальні заходи для співробітників та керівників з метою вдосконалення навичок управління конфліктами та побудови співпраці;
- забезпечувати розвиток ефективної комунікації задля уникнення непорозумінь та конфліктів;
- застосовувати практики, що сприяють взаєморозумінню, взаємоповазі та колективній відповідальності.

Оцінка рівня інноваційності організації передбачає вимірювання кількості та якості нововведень, що впроваджуються після реалізації змін. Показник дозволяє оцінити ефективність стратегій управління змінами, спрямованих на стимулювання інноваційної активності в організації. Показниками можуть бути:

- кількість інноваційних ініціатив, що були запроваджені або розроблені після впровадження змін, зокрема нових продуктів, процесів або стратегій, які сприяють розвитку організації;
- якість та значимість впроваджених інновацій - оцінка впливу на підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції або послуг, залучення нових клієнтів тощо;
- швидкість інноваційного процесу - оцінка того, наскільки швидко нові ідеї перетворюються на реальні інновації і впроваджуються в практику організації;
- культура інновацій - оцінка рівня підтримки інновацій в організаційній культурі, ступеня відкритості до нових ідей та здатності співробітників та керівництва стимулювати інноваційну активність.

2. Моніторинг і оцінка процесів змін є систематичним процесом, спрямованим на постійне відстеження та оцінку прогресу впровадження змін в організації. Проведення регулярних вимірювань та моніторингу ходу впровадження змін дозволяє забезпечити збір даних і отримання об'єктивної інформації про стан речей. Аналіз зібраних даних потрібен для оцінки досягнення поставлених цілей змін, визначення переваг і недоліків впроваджених ініціатив. Виконується ідентифікація можливих труднощів,

перешкод та непередбачених наслідків, які можуть виникнути під час впровадження змін. Розробка і реалізація стратегій та заходів спрямовані на вирішення виявлених проблем й мінімізацію їхнього впливу на процес змін.

3. Фідбек і взаємодія зі зацікавленими сторонами в контексті управління змінами означає забезпечення активної комунікації та взаємодії з усіма внутрішніми та зовнішніми групами, які зацікавлені у змінах. Цей процес спрямований на отримання від них фідбеку та оцінки результатів змін.

4. Аналіз витрат і ефектів є важливим етапом у процесі управління змінами, який включає оцінку ефективності витрат, пов'язаних зі змінами, порівняно з отриманими ефектами. Потрібен детальний аналіз витрат, пов'язаних з плануванням, розробкою та впровадженням змін, включаючи витрати на консультації, тренінги, інфраструктуру та інші ресурси. Виконується аналіз очікуваних ефектів змін, таких як підвищення рівня продуктивності, зменшення витрат, підвищення рівня якості продукції або послуг, покращення клієнтського обслуговування тощо. Порівняння результатів аналізу витрат з отриманими ефектами потрібно для визначення ефективності та виправлення можливих дисбалансів. Даний аналіз є необхідним етапом для ефективного управління змінами, оскільки він допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення позитивних результатів від впроваджених ініціатив.

5. Постійне вдосконалення в контексті управління змінами – це процес розробки і впровадження коректив в стратегії управління змінами на основі зібраної інформації та досвіду з метою підвищення ефективності майбутніх ініціатив. Основні етапи процесу є такими: проведення оцінки впроваджених змін для визначення їх ефективності та ступеня досягнення поставлених цілей, визначення причин, які спричинили відхилення від очікуваних результатів або неспіху у впровадженні змін, визначення ключових навчальних моментів і вивчення досвіду з попередніх проєктів з метою уникнення помилок у майбутніх ініціативах, розробка коректив для стратегій управління змінами на основі отриманої інформації та аналізу, запровадження виправлень у стратегії управління змінами з метою покращення ефективності ініціатив організації, постійний моніторинг і оновлення стратегій управління змінами для забезпечення їх актуальності та відповідності стратегічним цілям організації. Постійне вдосконалення є ключовим елементом для успішного управління змінами, оскільки дозволяє організації адаптуватися до змінюваних умов і забезпечує постійне покращення процесів і результатів.

Ефективна система оцінювання ефективності управління змінами дозволяє організаціям не лише впроваджувати зміни ефективно, але й постійно вдосконалювати свої підходи до управління змінами з метою досягнення стратегічних цілей та підтримки сталого розвитку.



Питання для самоконтролю

1. Які конкретні результати характеризують організаційний розвиток як результат управління змінами?
2. Що таке оцінка здатності до змін?
3. Якими є складові системи оцінювання ефективності управління змінами?
4. Які КРІ дозволяють виміряти результати змін в організації?
5. Як можна оцінити рівень адаптивності організації до змін в зовнішньому середовищі?
6. Як можна оцінити рівень інноваційності організації?
7. Яка мета аналізу витрат і ефектів, пов'язаних зі змінами в організації?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Згідно з Дж. Хіттенсом, «стратегічне управління — це:

- а) управління, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають впливу зовнішнього середовища і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей;
- б) процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням;
- в) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»);
- г) процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.

2. Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, ..., стратегічне управління.

- а) спеціальне планування;
- б) довгострокове і стратегічне планування;
- в) самоорганізаційне планування;
- г) виробниче планування.

3. Вкажіть, на якій з наведених концепцій базується стратегічне управління?

- а) концепції підприємства як «відкритої системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»;
- г) концепції підприємства як “ інтегральної системи”.

4. Стратегічне управління орієнтоване на:

- а) короткострокову перспективу;
- б) середньострокову перспективу;
- в) довгострокову перспективу;
- г) всі відповіді правильні.

5. Бізнес-модель організації – це:

- а) метод стійкого ведення бізнесу, що містить у собі опис того, як структура заробляє і планує заробляти гроші шляхом чіткого визначення її місця в ланцюжку створення споживчої цінності (тобто місця у виробництві кінцевого продукту споживання);
- б) дії, заходи, що виконуються за певним планом і спрямовані на вирішення якогось завдання, досягнення якоїсь мети або належить до кола

функцій даного підприємства, установи, відділу, окремого працівника, певного обладнання тощо;

в) наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища і процеси в природі і суспільному житті;

г) являє собою системну кореляцію певних складників, взаємодія яких сприяє передачі інформації, інформаційному обміну та комунікативному впливу організацій.

6. Визначаються такі фази життєвого циклу організації:

а) утворення, становлення, розвиток, відродження;

б) народження, зрілість;

в) народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження;

г) Народження, зрілість, відродження.

7. Що не відноситься до ресурсів бізнес-структури?

а) трудові;

б) матеріальні;

в) час;

г) природні.

8. Назвіть який етап не включає в себе фаза зрілості?

а) створення системи управління інноваціями;

б) розвиток спроможностей щодо швидкості та гнучкості;

в) розширення масштабів та географії виробництва;

г) заохочення підприємницької творчості та ініціативи.

9. До конкурентних переваг найвищого порядку відноситься:

а) ефективні зв'язки з клієнтами;

б) репутація та імідж фірми на ринку;

в) ефективна організаційна структура управління підприємством;

г) висока кваліфікація персоналу.

10. Вкажіть, які з перерахованих стратегій відносяться до конкурентних:

а) стратегія зростання;

б) стратегія диференціації;

в) стратегія кредитування;

г) стратегія стабілізації.

11. Стратегічний рівень підприємства характеризує:

а) рівень його інвестиційного потенціалу, виробничих потужностей та фінансового капіталу;

б) рівень його готовності до ефективних дій у середовищу його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховано можливості та обмеження розвитку організації;

в) рівень прибутковості підприємницької діяльності;

г) рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

12. Стратегія диференціації передбачає

а) конкурентоспроможність на базі диференціації, тільки у більш вузькому сегменті;

б) забезпечення конкурентоспроможності на основі диференціації;

- в) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- г) б) низьку собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей.

13. Детальний, всебічний, комплексний план, набій дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми:

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) політика;
- г) тактика.

14. До стратегічних цілей компанії може належати:

- а) кращий рівень обслуговування клієнтів, підвищення курсу акцій;
- б) швидке зростання заробітної плати, повне задоволення покупців;
- в) ширший та привабливий набір продуктів, краща якість продукції;
- г) всі відповіді правильні.

15. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

- а) визначення їх стратегії та сильних сторін;
- б) визначення їх цілей та сильних сторін;
- в) визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін;
- г) визначення стратегії.

16. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) “мозковий штурм”;
- г) матриця БКГ.

17. Назвіть складову внутрішнього середовища організації:

- а) люди;
- б) екологія;
- в) політика;
- г) всі відповіді вірні.

18. Що слід розуміти під місією організації?

- а) основні завдання організації;
- б) функції організації;
- в) основний напрямок діяльності;
- г) чітко виражену причину існування.

19. Що не відноситься до ресурсів, що необхідні для функціонування організації:

- а) трудові ресурси;
- б) покупці;
- в) матеріальні ресурси;
- г) фінансові ресурси.

20. Тактика організації – це:

- а) основні види робіт, які потрібно виконувати;
- б) перспективні завдання;
- в) перспективні цілі;
- г) короткотермінові стратегії.

21. Що таке мета організації?

- а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
- б) результат діяльності організації;
- в) конкретний результат діяльності;
- г) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

22. Який з перелічених факторів організаційних змін не належить до зовнішніх:

- а) валютні кризи;
- б) рішення менеджерів;
- в) конкуренти;
- г) постачальники.

23. Конкурентна боротьба не ведеться за:

- а) податкові пільги;
- б) трудові ресурси;
- в) право використати технологічні нововведення;
- г) матеріали й капітал.

24. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

- а) визначення їх стратегії та сильних сторін;
- б) визначення їх цілей та сильних сторін;
- в) визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін;
- г) визначення стратегії.

25. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

- а) сильні сторони своїх конкурентів;
- б) внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації;
- в) слабкі сторони своєї організації та конкурентів;
- г) сильні сторони конкурентів.

26. Підприємство-виробник персональних комп'ютерів створило новий виріб з характеристиками, які вдвічі перевищували характеристики товарів-конкурентів. Якою ціною стратегією доцільно скористатися виробнику?

- а) нейтральною стратегією;
- б) стратегією «зняття вершків»;
- в) глибоким проникненням на ринок;
- г) агресивною стратегією.

27. Основні сфери вироблення стратегії поведінки фірми на ринку (за М. Портером):

- а) лідерство у мінімізації витрат виробництва;
- б) спеціалізація у виробництві продукції;

- в) фіксація сегменту ринку і концентрація зусиль фірми на ньому;
- г) всі відповіді правильні.

28. Основні ключові чинники, які необхідно враховувати під час вибору стратегії:

- а) сильні сторони фірми та галузі, цілі фірми, фінансові ресурси фірми, зобов'язання фірми;
- б) кваліфікація робітників, інтереси та ставлення керівництва;
- в) ступінь залежності від зовнішнього середовища, чинник часу;
- г) всі відповіді правильні.

29. Основний критерій оцінки вибраної стратегії:

- а) стратегія має відповідати цілям організації;
- б) стратегія має відповідати кваліфікації працівників;
- в) стратегія має відповідати зобов'язанням фірми;
- г) стратегія має відповідати періоду, протягом якого відбуватимуться зміни.

30. За розробку і вибір стратегії відповідає:

- а) вище керівництво компанії;
- б) керівники функціональних служб;
- в) керівник планово-економічного відділу;
- г) керівники всіх рівнів управління.

31. В заходах по реалізації стратегії приймають участь:

- а) вище керівництво підприємства;
- б) менеджери всіх рівнів управління і робітники підприємства;
- в) керівники всіх функціональних служб;
- г) всі бажаючі.

32. Стратегія організації – це:

- а) основне призначення організації, чітко визначена причина її існування;
- б) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- в) процес визначення цілей діяльності організації;
- г) основна мета у сфері виробництва.

33. Вкажіть, що передуює вибору стратегії:

- а) розробка стратегічних планів;
- б) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- в) зміна організаційної структури;
- г) впровадження нових технологій.

34. Визначте, що з наведених ознак характеризує стратегію підприємства:

- а) план, орієнтир, напрямок розвитку;
- б) системна модель підприємства;
- в) спосіб розв'язання фінансових проблем підприємства;
- г) сукупність стратегічних альтернатив розвитку.

35. Визначте, які з наведених характеристик відповідають стратегії фокусування:

- а) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність;
- б) високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки;
- в) більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою;
- г) правильна відповідь відсутня.

36. Стратегія обмеженого зростання передбачає:

- а) встановлення цілей від досягнутого, але коригованих з урахуванням інфляції;
- б) щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року;
- в) встановлення цілей нижче від досягнутого рівня показників у минулому;
- г) встановлення цілей нижче від рівня показників розвитку підприємства за минулий період, скоригованих з урахуванням інфляції.

37. Чого не дає стратегія?

- а) визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- б) негайного результату; продажу товарів у запланованих обсягах;
- в) забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- г) всі відповіді правильні.

38. Яке з наведених визначень найбільш повно розкриває поняття стратегічне планування?

- а) вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;
- б) вид управлінської діяльності, який полягає в оцінці наявних ресурсів організації та їх ефективного розподілу шляхом складання планових документів;
- в) науково-практична діяльність по визначенню цілей та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт;
- г) вид управлінської діяльності, спрямований на розробку стратегій та оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу.

39. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає:

- а) повний контроль над конкурентами;
- б) придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею;
- в) збільшення частки свого продукту на традиційних ринках;

г) реструктуризацію з метою скорочення витрат і зменшення обсягу реалізації.

40. В якій із стратегій відображаються дії, що спрямовані на виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу?

- а) корпоративній стратегії;
- б) конкурентній стратегії;
- в) функціональній стратегії;
- г) ціновій стратегії.

41. Стратегія підприємства, яку застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку – це стратегія:

- а) ліквідації;
- б) реструктуризації;
- в) зростання;
- г) скорочення.

42. В рамках стратегії управління персоналом:

- а) формується і здійснюється кадрова політика підприємства;
- б) організується система підготовки необхідних фахівців;
- в) формується резерв працівників різного рівня;
- г) всі відповіді правильні.

43. Стратегія скорочення – це:

- а) стратегія поєднання альтернатив;
- б) стратегія останньої дії;
- в) стратегія обмеження окремих видів діяльності;
- г) стратегія поведінки організації в певних умовах.

44. Продавець комп'ютерної та офісної техніки висунув пропозицію щодо купівлі наборів товарів (комп'ютер + принтер) з акцентом на тому, що купуючи набір, покупець отримує певну економію. Яким методом ціноутворення скористався продавець?

- а) пов'язане ціноутворення;
- б) ситуаційні ціни;
- в) купонаж;
- г) збитковий лідер продажу.

45. Власник супермаркету прийняв рішення про встановлення на певний товар цін, нижчих від закупівельні, розмістивши цей товар у найвіддаленішому куточку супермаркету. При цьому він дотримувався думки про те, що покупці «дешевого» товару помітять ще й інші товари, виставлені для продажу. Яким прийомом ціноутворення скористався власник?

- а) купонаж;
- б) збитковий лідер продажу;
- в) пов'язане ціноутворення;
- г) ситуаційні ціни.

46. Підприємство, яке діє на території аеропорту, в якості основного виду діяльності здійснює розміщення реклами. Однак, зважаючи на високу рентабельність цього бізнесу, керівництво аеропорту доручило підприємству прибирання території аеропорту та паркування автотранспорту. Після цього підприємству довелось підняти ціни на розміщення реклами, щоб перерозподілити кошти на підтримку інших сфер діяльності. Який з особливих цінових прийомів застосовано?

- а) рандомізоване ціноутворення;
- б) заохочення відданості товарам підприємства;
- в) пікове ціноутворення;
- с) перехресне субсидування.

47. Підприємство-виробник персональних комп'ютерів, створило новий виріб з характеристиками, які вдвічі перевищували характеристики товарів-конкурентів. Якою ціновою стратегією доцільно скористатися виробнику?

- а) нейтральна стратегія;
- б) «зняття вершків»;
- в) глибоке проникнення на ринок;
- г) правильної відповіді немає.

48. Ідея, що розроблена та сформульована з позиції важливих для покупця характеристик товару, – це:

- а) концепція товару;
- б) генерація ідей;
- в) ринкове тестування товару (пробний маркетинг);
- г) інноваційна політика.

49. Детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей – це:

- а) бюджет;
- б) стратегія;
- в) тактика;
- г) процедура.

50. Короткий вираз основної мети підприємства, чітко сформульована причина його існування – це...

- а) цілі підприємства;
- б) стратегія маркетингу;
- в) місія;
- г) SWOT-аналіз.

51. З метою забезпечення успішної діяльності підприємством було здійснено дослідження партнерів і конкурентів. Які саме чинники були досліджені?

- а) макросередовище;
- б) мікросередовище;
- в) комплекс маркетингу;
- г) правильна відповідь відсутня.

52. До факторів внутрішнього середовища організації належать:

- а) працівники організації;
- б) Верховна Рада України;
- в) працівники підприємства-конкурента;
- г) Національний банк України.

53. Можливість функціонування організації в зовнішньому середовищі обумовлена:

- а) задоволенням організацією певної споживчої цінності на ринку;
- б) бажанням отримати прибуток;
- в) випуском товарів, які мають успіх на ринку;
- г) всі відповіді вірні.

54. До одного з факторів зовнішнього середовища прямого впливу відноситься:

- а) державні органи, закони;
- б) ринок;
- в) технологія;
- г) державний устрій країни.

55. Під складністю зовнішнього середовища розуміється:

- а) велика ентропія елементів;
- б) невизначеність і рухливість середовища;
- в) швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- г) число й рівень факторів, на які зобов'язана реагувати організація.

56. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища організації – це:

- а) швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- б) вплив, що здійснює один із факторів зовнішнього середовища при своїй зміні на інші фактори;
- в) ступінь невизначеності у зв'язку із впливом кожного з факторів зовнішнього середовища;
- г) залежність організації від зовнішнього середовища.

57. Факторами середовища непрямого впливу є:

- а) моральні й культурні цінності інших організацій;
- б) стан економіки;
- в) соціокультурні фактори;
- г) політичні фактори;

58. До основних складових внутрішнього середовища організації не належать:

- а) цілі та персонал;
- б) організаційна культура;
- в) технологія;
- г) постачальники і конкуренти.

59. До етапів процесу стратегічного планування належать:

- а) оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища;
- б) підготовка положень про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників;

- в) прийняття управлінських рішень;
- г) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

60. Планування – це:

- а) розробка можливих варіантів існування організації;
- б) один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей;
- в) розробка завдань для підлеглих;
- г) аналіз можливих змін у діяльності організації.

61. За результатами аналізу ринкової позиції фірми її конкурентні позиції було визнано слабкими, а привабливість ринку, на якому фірма може діяти, середньою. Відповідно було ухвалено рішення про пошук незайнятих ринкових ніш. Яку стратегію, згідно з матрицею МакКінзі, було обрано?

- а) вибіркоче зростання;
- б) вибіркочість;
- в) інвестиції та зростання;
- г) жнива.

62. Здійснивши аудит комерційно-господарської діяльності фірми, було оцінено її конкурентні позиції як слабкі, а привабливість ринку, на якому фірма може ще діяти, як незначну. Було ухвалено рішення про продаж бізнесу. Яку стратегію, згідно з матрицею МакКінзі, було обрано?

- а) вибіркочість;
- б) вибіркоче зростання;
- в) інвестиції та зростання;
- г) правильна відповідь відсутня.

63. Плануючи подальший розвиток, фірма оцінила перспективи продажів на найближче майбутнє. Конкурентна позиція була визначена як середня, однак прогнозувалося значне зростання попиту на товари, що може виробляти фірма. Рішенням було – змагатися за лідерство. Яку стратегію, згідно з матрицею МакКінзі, було обрано?

- а) жнива;
- б) елімінація;
- в) інвестиції та зростання;
- г) правильна відповідь відсутня.

64. Зазначте метод прийняття управлінських рішень, який передбачає використання накопиченого у минулому досвіду і поточних припущень:

- а) «мозковий штурм»;
- б) прогнозування;
- в) економічний аналіз;
- г) математичне моделювання.

65. Що забезпечує управлінська «функція мотивації»?

- а) досягнення особистих цілей;
- б) спонукання працівників до ефективного виконання поставлених завдань;
- в) виконання прийнятих управлінських рішень;

г) забезпечення безперечного впливу на підлеглого.

66. Що таке ситуаційний підхід до управління?

- а) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації;
- б) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;
- в) прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань;
- г) прийоми для досягнення цілей організації.

67. Які сучасні методи використовуються в процесі розробки управлінських рішень:

- а) методи експертних оцінок;
- б) методи колективного генерування ідей;
- в) методи підвищення ефективності рішень;
- г) методи кружків якості.

68. Якої процедури немає в процесі розробки управлінського рішення:

- а) ухвалення рішення;
- б) відміна рішення;
- в) підготовка рішення;
- г) реалізація рішення.

69. Що не є необхідним елементом при ухваленні рішення:

- а) наявність альтернатив;
- б) наявність професійної ради;
- в) наявність мети;
- г) необхідність вольової дії.

70. Діагностика як перший етап ухвалення управлінського рішення полягає у:

- а) зборі інформації;
- б) діагнозі проблеми;
- в) причинно-наслідковому аналізі;
- г) все вищеперераховане.

71. Управлінське рішення повинне бути направлено на:

- а) з'ясування, хто винен у проблемній ситуації, що склалася;
- б) усунення наслідків проблемної ситуації;
- в) усунення причини проблемної ситуації;
- г) все вищеперераховане.

72. Запровадження державного стратегічного планування дає можливість:

- а) впровадити програмно-цільовий метод;
- б) розробляти документи стратегічного планування, які будуть відповідати сучасним вимогам розвитку країни;
- в) використовувати формалізований стандарт структури та порядку розроблення документів з питань економічної політики;
- г) все вірне.

73. Проблеми реалізації стратегії розвитку регіонів можна поділити на:

- а) економічні, організаційні, екологічні, соціальні;
- б) економічні, політичні, екологічні, соціальні;
- в) економічні, організаційні, технологічні, соціальні;
- г) економічні, політичні, технологічні, соціальні.

74. Регіональна стратегія розвитку є основою для розробки:

- а) середньострокових програм економічного і соціального розвитку регіонів;
- б) щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів;
- в) угод між Кабінетом Міністрів України та обласними, Київською міською радою щодо регіонального розвитку;
- г) все вище перелічене.

75. Етапами стратегічного планування в регіоні є:

- а) загальна характеристика регіону, аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону та SWOT-аналіз;
- б) стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети) та стратегічний план (цілі, програми, проекти);
- в) моніторинг та оцінювання реалізації регіональної стратегії розвитку та аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення;
- г) а)+б)+в).

76. Яке з наведених значень не відповідає поняттю «зміна»?

- а) викликати зрушення;
- б) зберігати стабільний стан;
- в) перетворити на іншу якість;
- г) внести модифікації.

77. Що включає в себе зміна за її обсягами?

- а) швидкість зміни;
- б) кількість експертів, що приймають участь у зміні;
- в) тільки абсолютна відсутність стабільності;
- г) вплив зміни на рівень конкурентоспроможності.

78. Хто з вчених відомий дослідженнями управління змінами?

- а) І. Адізес;
- б) М. Фрідман;
- в) Ф. Котлер;
- г) Д. Шумпетер.

79. Яке з наведених тверджень є вірним?

- а) зміни завжди призводять до негативних наслідків для організацій;
- б) зміни можуть бути як запланованими, так і випадковими;
- в) зміни завжди приводять до повернення до попереднього стану;
- г) зміни є завжди однаковими за напрямком і обсягом.

80. Що означає управління змінами в контексті економічних суб'єктів?

- а) збереження стабільного стану без будь-яких змін;
- б) процес адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- в) відмова від будь-яких змін у стратегії організації;
- г) зміни ресурсного потенціалу економічного суб'єкта.

81. Який з принципів управління змінами передбачає врахування ефекту сумарного впливу системи чинників?

- а) принцип економічної ефективності;
- б) принцип модельованості;
- в) принцип синергії;
- г) принцип правової визначеності.

82. Який з етапів управління змінами спрямований на перевірку результатів впровадження змін?

- а) планування;
- б) реалізація;
- в) контроль;
- г) регулювання.

83. Що є предметом управління змінами в організаціях?

- а) лише управління фінансами;
- б) тільки впровадження нових технологій;
- в) стратегічний потенціал, управління бізнес-процесами та інші аспекти;
- г) бренд та конкурентні переваги організацій.

84. Яка особливість процесу управління змінами стосується необхідності врахування інтересів різних зацікавлених сторін?

- а) висока невизначеність;
- б) системність;
- в) тривалість;
- г) мультидисциплінарність.

85. Що включає собою концепція управління змінами?

- а) проведення змін без попереднього планування;
- б) вплив на організаційні структури та процеси;
- в) ігнорування зовнішнього середовища;
- г) забезпечення стабільності без розвитку.

86. Які з перерахованих принципів є основними для управління змінами?

- а) відображення історичного аспекту змін;
- б) стимулювання конфліктів серед співробітників;
- в) програмно-цільове управління та економічна ефективність;
- г) ігнорування потреб співробітників.

87. Що означає зміна в контексті управління змінами?

- а) постійний стан без будь-яких трансформацій;
- б) радикальні та поступові перетворення;
- в) ігнорування потреб клієнтів;
- г) відсутність стратегічних цілей.

88. Які чинники можуть бути джерелами змін в організаціях?

- а) внутрішні впливи;
- б) соціальні, економічні, політичні, технологічні тощо;

- в) лише економічні фактори;
- г) зміни, ініційовані тільки вищим керівництвом.

89. Які аспекти зазвичай впливають на зміни в організації?

- а) тільки структура;
- б) структура, функції, культура, стратегія;
- в) структура, ринкові тренди;
- г) стратегія, технології.

90. Мета впровадження змін в організації?

- а) збільшення рівня прибутковості;
- б) підвищення рівня якості продукту;
- в) підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- г) всі відповіді вірні.

91. Які кроки необхідно виконати для успішного впровадження змін в організації?

- а) проведення аналізу поточного стану;
- б) розробка стратегії впровадження;
- в) оцінка результатів на кожному етапі;
- г) всі відповіді вірні.

92. Які основні чинники можуть ініціювати зміни в організації?

- а) зміна керівництва;
- б) реорганізація;
- в) зміни ринкових трендів;
- г) всі відповіді вірні.

93. Які основні характеристики планових (стратегічних) змін в організаціях?

- а) відбуваються без попереднього планування;
- б) це зміни, які реактивно відповідають на зовнішні події;
- в) це глибокі середньо- та довгострокові зміни з попереднім плануванням;
- г) це зміни, що стосуються тільки стратегічних аспектів.

94. Що є прикладом ситуаційних (динамічних або реакційних) змін в організаціях?

- а) зміни в управлінському підході;
- б) впровадження нових технологій;
- в) економічні кризи, такі як світова фінансова криза;
- г) оптимізація бізнес-процесів.

95. Які зміни можна віднести до структурних змін в організаціях?

- а) впровадження нових технологій;
- б) розподіл влади та відповідальності;
- в) зміни у цінностях та підходах; г) реалізація нової стратегії.

96. Які аспекти впливають на успіх організаційних змін?

- а) гнучкість, адаптація та ефективне реагування;
- б) зміна керівництва та відповідне реагування;
- в) посилена увага до зовнішніх подій;
- г) виключно внутрішні організаційні фактори.

97. Які є основні етапи моделі синергії управління змінами?

- а) планування, розробка, перевірка, дія;
- б) розморожування, зміна, заморожування;
- в) відмова, гнів, торг, депресія, прийняття;
- г) пошук інтеграції між різними частинами організації.

98. Що означає організаційна досконалість?

- а) максимальний рівень прибутковості;
- б) максимальний рівень продуктивності, ефективності і задоволення стейкхолдерів;
- в) максимальний рівень співпраці з конкурентами;
- г) максимальний рівень розміщення реклами.

99. Які є основні ознаки організаційної досконалості?

- а) зосередженість на прибутковості;
- б) активне сприяння інноваціям і культура співпраці;
- в) необхідність жорсткого контролю над співробітниками;
- г) наявність досконалої системи пенсійного забезпечення.

100. Чому важлива чітка стратегія для досягнення організаційної досконалості?

- а) визначає місію, цілі та стратегічні завдання організації;
- б) забезпечує максимальний прибуток;
- в) робить організацію більш адаптивною до змін;
- г) гарантує безпеку та здоров'я працівників.

101. Яка роль культури в організаційній досконалості?

- а) забезпечення гарантії відповідності нормам законодавства;
- б) підтримка співпраці, навчання та вдосконалення;
- в) створення юридичної бази для взаємодії з конкурентами;
- г) забезпечення монопольного положення на ринку.

102. Які зміни часто спрямовані на визначення місії, цілей і стратегії організації на етапі її створення?

- а) розширення організації;
- б) вдосконалення процесів;
- в) розробка базових структур та процесів;
- г) адаптація до зовнішніх змін.

103. Що є типовою характеристикою змін на етапі зрілості організації?

- а) розширення бізнесу;
- б) оптимізація процесів;
- в) реакція на зміни законодавства;
- г) розподіл активів.

104. Які зміни зазвичай спрямовані на реакцію на зовнішні фактори, такі як технологічні інновації чи зміни в законодавстві?

- а) розширення організації;
- б) реорганізація внутрішніх структур;
- в) розподіл активів;
- г) зміни на етапі занепаду.

105. Що є типовим для етапу розвитку організації?

- а) розширення команд;
- б) вдосконалення процесів;
- в) реорганізація структур;
- г) завершення операцій.

106. На якому етапі життєвого циклу організації зазвичай відбуваються зміни для реакції на зміни в законодавстві або технологічні інновації?

- а) створення;
- б) розвитку;
- в) змін та адаптації;
- г) занепаду.

107. Чим характеризується трансформація в контексті стратегічних змін організації?

- а) реорганізація внутрішньої структури організації;
- б) зміна внутрішньої організаційної культури;
- в) розширення мережі філій та підрозділів;
- г) вдосконалення процесів виробництва та обслуговування.

108. Що передбачає реструктуризація в контексті стратегічних змін організації?

- а) підвищення кількості відділів та підрозділів;
- б) збільшення чисельності робочої сили;
- в) зменшення витрат та підвищення ефективності
- г) розширення ринків збуту.

109. Яка основна мета реорганізації в контексті стратегічних змін організації?

- а) зміна внутрішньої організаційної культури;
- б) підвищення кількості підрозділів;
- в) вдосконалення системи внутрішньої комунікації;
- г) збільшення виробничих потужностей.

110. Що включає стратегічне планування у системі управління реалізацією стратегічних змін організації?

- а) оптимізацію витрат;
- б) розробку стратегії змін;
- в) підготовку звітів про прогрес;
- г) залучення стейкхолдерів.

111. Який елемент системи управління реалізацією стратегічних змін включає в себе створення команди або відділу для управління змінами?

- а) управління проектами;
- б) комунікація зі стейкхолдерами;
- в) визначення структури управління змінами;
- г) розвиток персоналу організації.

112. Який компонент системи управління реалізацією стратегічних змін спрямований на забезпечення відкритої та ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами?

- а) вдосконалення процесів;
- б) комунікація та залучення стейкхолдерів;
- в) управління ризиками;
- г) підготовка звітів про прогрес.

Правильна відповідь: б) Комунікація та залучення стейкхолдерів

113. Що включає в себе моніторинг і оцінка в рамках системи управління реалізацією стратегічних змін?

- а) розвиток персоналу;
- б) управління ризиками;
- в) створення команди для управління змінами;
- г) формування системи KPI.

114. Що є сутністю інтеграційних процесів в контексті організаційного управління?

- а) розвиток спільних бізнес-процесів;
- б) об'єднання компонентів для створення ефективніших систем;
- в) введення додаткових елементів системи;
- г) підвищення рівня конкурентоспроможності.

115. Який етап управління змінами передбачає аналіз потреби в змінах, виявлення причин і розуміння аспектів, що потребують змін?

- а) визначення мети змін;
- б) аналіз потреби в змінах;
- в) розробка плану змін;
- г) комунікація.

116. Який етап управління змінами передбачає розробку плану змін з визначенням ресурсів і строків виконання?

- а) визначення мети змін;
- б) розробка плану змін;
- в) комунікація;
- г) моніторинг та оцінка.

117. Який з етапів управління змінами передбачає залучення ключових зацікавлених сторін до процесу змін?

- а) комунікація;
- б) визначення мети змін;
- в) залучення ключових зацікавлених сторін;
- г) реалізація змін.

118. Який етап управління змінами передбачає комунікацію для зменшення опору серед співробітників?

- а) визначення мети змін;
- б) комунікація;
- в) розробка плану змін;
- г) впровадження змін.

119. Який метод використовується для поетапного впровадження змін?

- а) модель життєвого циклу;
- б) Agile метод;

- в) каскадна модель;
- г) адаптивна модель.

120. Які технології сприяють оптимізації процесів управління змінами?

- а) промислові;
- б) телекомунікаційні;
- в) цифрові технології;
- г) маркетингові.

121. Яку основну функцію виконує бенчмаркінг в управлінні змінами?

- а) пошук кращих практик;
- б) формування цілі;
- в) посилення впливу на діяльність;
- г) підвищення рівня продуктивності.

122. Що таке опір змін в економічній системі?

- а) сприйняття змін як необхідного етапу;
- б) готовність до адаптації нововведень;
- в) здатність елементів системи протистояти інноваціям;
- г) активна підтримка ідеї змін.

123. Який рівень опору змін виникає через страх втрати роботи або позиції?

- а) індивідуальний;
- б) груповий;
- в) системний;
- г) колективний.

124. Який з принципів управління опорами змін найбільш ефективний у мінімізації негативного впливу?

- а) введення обов'язкових змін;
- б) створення мотиваційних механізмів;
- в) активна підтримка опори;
- г) ігнорування відмови співробітників.

125. Які фактори впливають на інтенсивність опору змін?

- а) вік і стать співробітників, рівень кваліфікації;
- б) рівень заробітної плати;
- в) розмір офісного простору;
- г) особливості бренду організації компанії.

126. Який аспект тренінгів і освіти є ключовим для подолання опору змін?

- а) стимулювання позитивного ставлення до змін;
- б) виявлення конфліктів, що виникають через зміни;
- в) освоєння нових процесів і технологій;
- г) створення стратегій управління змінами;

127. Що є основним елементом ефективної комунікації під час управління змінами?

- а) відкритість і прозорість інформації про зміни;
- б) використання зовнішніх консультантів;

- в) планування і стратегія впровадження змін;
- г) стимулювання креативності та інновацій.

128. Що означає трансформаційний підхід до управління змінами?

- а) використання нових технологій у процесах організації;
- б) зміну культури та цінностей для підтримки нововведень;
- в) створення адаптивного середовища для змін;
- г) аналіз системи управління змінами.

129. Який аспект консультаційного підходу є ключовим для ефективного управління змінами?

- а) відкритість і прозорість консалтингової інформації;
- б) залучення консультантів з високим рівнем компетентності;
- в) спільна відповідальність консультантів у процесі змін;
- г) спеціалізована підтримка консультантів в управлінні конфліктами.

130. Якою є перевага участі та співробітництва у впровадженні змін перед іншими підходами?

- а) можливість залучення зовнішніх консультантів;
- б) створення спільних цілей та відповідальності;
- в) використання новітніх технологій;
- г) аналіз системи управління змінами.

131. Що означає системний підхід до управління змінами?

- а) залучення ключових зацікавлених сторін;
- б) впровадження змін у рамках комплексної системи управління;
- в) оцінку і коригування стратегій впровадження змін;
- г) використання спеціалізованої підтримки консультантів.

132. Які основні аспекти мотивації і стимулювання позитивного ставлення до змін включається в управління змінами?

- а) створення зрозумілого сенсу і визнання досягнень;
- б) залучення зовнішніх консультантів;
- в) використання нових технологій;
- г) аналіз системи управління змінами;

133. Який аспект управління конфліктами є найбільш важливим для успішного впровадження стратегічних ініціатив?

- а) відкрита комунікація і участь співробітників;
- б) залучення зовнішніх консультантів;
- в) використання нових технологій;
- г) розвиток стратегій управління змінами.

134. Що є ключовими елементами ефективної комунікації в управлінні змінами?

- а) накладання обмежень;
- б) прозорість і відкритість;
- в) ізоляція керівництва;
- г) конфіденційність.

135. Які заходи управління конфліктами є важливими для успішної реалізації стратегічних ініціатив в організації?

- а) уникання конфліктів;
- б) розвиток ефективних стратегій управління конфліктами
- в) автоматизація процесів для зменшення рівня конфліктності;
- г) звільнення співробітників, які є причиною конфліктів.

136. Що є ключовим елементом трансформаційного підходу до управління змінами?

- а) стабільність цінностей;
- б) зміна культури та цінностей;
- в) закритість керівництва;
- г) індивідуальний підхід.

137. Що є особливістю консультаційного підходу в управлінні змінами?

- а) відсутність експертних знань;
- б) залучення зовнішніх консультантів;
- в) ізоляція від зовнішніх змін;
- г) відсутність ресурсного потенціалу;

138. Який з підходів орієнтований на зміну культури та цінностей в організації?

- а) консультаційний;
- б) трансформаційний;
- в) системний;
- г) ізоляційний.

139. Що включає в себе організаційний розвиток?

- а) оптимізацію робочих процесів;
- б) зміцнення технічних систем;
- в) зниження продуктивності;
- г) зменшення культурних ініціатив.

140. Який позитивний ефект може мати організаційний розвиток?

- а) зниження рівня задоволеності співробітників;
- б) підвищення ефективності і продуктивності;
- в) збільшення бюрократії в організації;
- г) зменшення конкурентоспроможності.

141. Що є основними складовими системи оцінювання ефективності управління змінами?

- а) культурні зміни та технологічні інновації;
- б) структурні, культурні, процесні і комунікаційні зміни;
- в) фінансові інвестиції та маркетингові стратегії;
- г) персональні вдосконалення та кадрові резерви.

142. Якій категорії організаційних змін сприяє підвищення рівня задоволеності співробітників?

- а) пов'язані підвищення рівня ефективності;
- б) спрямовані на покращення умов праці та кар'єрних можливостей;
- в) які призводять до конфліктів інтересів серед керівництва;
- г) спрямовані на подолання проблем бюрократії.

143. Які фактори впливають на готовність організації до змін?

- а) стабільна організаційна культура;
- б) наявність власної інфраструктури;
- в) відсутність лідерства;
- г) недостатність компетенцій персоналу.

144. Які показники використовуються для вимірювання рівня адаптивності організації до змін в зовнішньому середовищі?

- а) реакція на зміни ринкових умов;
- б) зміни у внутрішніх конфліктах;
- в) культурні трансформації в організації;
- г) зниження витрат на внутрішні ресурси.

145. Що є ключовим для успішного управління змінами в організації?

- а) підвищення задоволеності співробітників;
- б) відсутність культурних змін;
- в) постійне вдосконалення стратегій
- г) наявність домовленостей в команді.



ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК

А

Аутсорсинг, с. 80.

Б

Бізнес, с. 13.

Бізнес-модель організації, с. 19.

Бізнес-структура, с. 16.

Г

Граф-дерево цілей, с. 39.

Е

Економічні чинники здійснення бізнесу, с. 71.

Екстрасередовище, с. 68.

Д

Джерела змін, с. 142.

Ділова стратегія, с. 113.

Ж

Життєвий цикл бізнес-структури, с. 23.

Життєвий цикл товару, с. 74.

З

Зовнішнє середовище бізнес-структури, с. 67.

Зміна:

- сутність, с. 145;
- класифікація, с. 146.

І

Інтеграція, с. 157.

К

Ключові чинники успіху, с. 103.

Конкурентна перевага, с. 114.

Конкуренція, с. 36.

Контактні аудиторії, с. 83.

Конкурентні стратегії, с. 116.

Корпоративна культура, с. 151.

Л

Ланцюжок створення цінності, с. 18.

М

Макросередовище, с. 68.

Мета, с. 40.

Методи управління змінами:

- традиційні, с. 164;
- інноваційні, с. 166.

Мікросередовище, с. 66.

Місія бізнес-структури, с. 30.

Моделі управління змінами в організації, с. 147.

Мотиваційні інструменти змін, с. 162.

О

Опір змінам:

- сутність, с. 171;
- рівні, с. 171;
- форми і підходи до подолання, с. 173.

Організаційна досконалість, с. 199.

Організаційні зміни:

- класифікація, с. 146;
- сутність, с. 145с.

Організаційний розвиток, с. 180.

Оцінка здатності до змін, с. 181.

Оцінка ефективності управління змінами, с. 181.

П

Підприємство, с. 16.

Прогнозування соціально-економічного розвитку регіону, с. 134.

Процес управління змінами, с. 160.

Р

Реінжиніринг, с. 155.

Реорганізація, с. 154.

Реструктуризація, с. 154.

Ресурси, с. 17.

С

Стратегічний план, с. 137.

Стратегічне планування, с. 131.

Стратегічне планування розвитку регіону, с. 136.

Стратегія розвитку ринку, с. 106.

Стратегічне управління, с. 128.

Т

Трансформація, с. .

У

Управлінське рішення, с. 44.

Управління змінами:

- особливості, с. 142;
- сутність, с. 140;
- принципи, с. 141.

Ф

Фірма, с. 16.

Ц

Цілі бізнес-структури, с. 35.

С

SWOT-аналіз, с. 99.



ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

SWOT-аналіз – це один з ефективних і простих бізнес-інструментів для одночасного проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища структури.

Аутсорсинг – передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері.

Бачення – це картина майбутнього бізнес-структури та її розвиток в очах співробітників з урахуванням планів і мрій її керівництва.

Бізнес-модель організації – метод стійкого ведення бізнесу, що містить у собі опис того, як структура заробляє і планує заробляти гроші шляхом чіткого визначення її місця в ланцюжку створення споживчої цінності (тобто місця у виробництві кінцевого продукту споживання).

Джерела змін – це фактори, події, процеси або особи, які впливають на зміни в різних аспектах особистого життя, суспільного розвитку, економіки, технологій та інших сфер.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – це стратегія, яка спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Екстрасередовище – це середовище існування всіх організацій на планеті.

Етичні норми стратегічних рішень – це кількісна або якісна оцінка сенсу життя, призначення людини, змісту добра і зла, морального обов'язку, моральних принципів та ідеалів.

Ефективне рішення – це рішення кращого за яке не існує.

Зміна – це перетворення на інше, перехід із одного якісно визначеного стану в якісно інший визначений стан.

Зовнішнє середовище – це елементи оточення бізнес-структури, які не входять до її складу, але які вона змушена враховувати.

Конкуренти – це сукупність підприємств, чия продукція має спільні споживчі характеристики і які конкурують на одному споживчому ринку.

Конкурентні переваги – це комбінація унікальних відчутних і невідчутних ресурсів, якими володіє бізнес-структура.

Контактні аудиторії – це сукупність організацій, які не є партнерами структури по бізнесу.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління для диверсифікованої бізнес-структури.

Ланцюжок створення цінності – це процес одержання початкових ресурсів, перетворення їх за допомогою різних процесів, тобто додавання до них певної значущої для споживача цінності, продаж готового товару споживачеві.

Макросередовище – це середовище непрямого впливу на бізнес-структуру, ті чинники, які виявляються в масштабі країни або регіону, де функціонує організація.

Матриця GE / McKinsey – розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Матриця Ансофа – це інструмент класифікації продукції та ринків бізнес-структури, а також визначення на цій основі продуктово-ринкових стратегій поведінки бізнес-структури.

Матриця БКГ – це один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості.

Матриця Ейзенхауера – це оцінка конкретного завдання по параметрам важливості / терміновості і сортування списку справ за цим принципом.

Мета – це конкретний стан окремих характеристик бізнес-структури, досягнення яких є для неї бажаним.

Місія – це короткий опис бізнесу фірми, її філософія, призначення, головна мета, чітко сформульована причина її існування.

Операційна стратегія – відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами розподілу) при рішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Опір змінам в економічній системі - це здатність елементів системи протистояти нововведенням, що виявляється через свідомі дії, які спрямовані на збереження поточного стану.

Організаційна досконалість - це стан, коли організація досягає максимально можливого рівня продуктивності, ефективності і задоволення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Організаційні зміни – це зміни в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу.

Організація – це система, яка складається з безлічі елементів, що забезпечують перетворення ресурсів для досягнення результатів (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг).

Підприємство – це установа, яка виконує специфічні функції з виробництва і реалізації продукції та послуг.

Побудова прогностичних сценаріїв соціально-економічного розвитку муніципального утворення – це система послідовного розвитку в часі і

просторі подій, що у сукупності становлять еволюцію соціально-економічної системи.

Прогнозування соціально-економічного розвитку регіону – це передбачення майбутнього стану економіки і соціальної сфери як однієї зі складових частин державного регулювання економіки, яка покликана визначати напрямки розвитку регіонального комплексу та його структурних складових.

Пропозиція цінності – містить у собі опис проблеми споживача, рішення, що дає змогу розв'язати цю проблему, і цінність цього рішення з погляду споживача.

Процес управління змінами – це систематичний підхід до організації та управління змінами в організації з метою досягнення бажаних результатів та зменшення негативних впливів.

Регіональна стратегія розвитку – це стратегічний план розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку областей, міст Києва на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Рішення – це вибір дії із наявних альтернатив, який має зробити людина у зв'язку з існуванням різниці між фактичним і бажаним станами.

Рішення – це результат розумової діяльності людини, що приводить до якогось висновку або необхідних дій, наприклад повної бездіяльності, продумування дії або вибору дії з набору альтернатив і її виконання.

Стратегічне планування на макрорівні – це функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку.

Стратегічний альянс – це партнерство між бізнес-структурами, у якому їх ресурси, здатності та стрижневі компетенції поєднуються для досягнення найкращого результату.

Стратегічний менеджмент – це організація різноманітних процесів усередині організації й поза нею, які спрямовані на виявлення й прогнозування потреб ринку для досягнення цілей організації та зміцнення її конкурентних позицій.

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації.

Унікальна конкурентна перевага – це унікальна комбінація внутрішньофірмових ресурсів і здатностей, яка не може бути легко скопійована конкурентами.

Фірма – це організація, яка володіє підприємствами і здійснює на них господарську діяльність.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка відноситься до плану управління поточною й основною діяльністю функціонального напрямку усередині певної

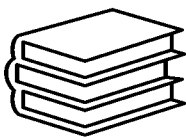
сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо).

Харизма – це влада, заснована на виняткових якостях людини: мудрість, «святість», героїзм, доступність будь-кому, ефектна зовнішність, гідна та впевнена поведінка в суспільстві з людьми різного стану.

Управління змінами – це процес адаптації поведінки елементів економічного суб'єкта в умовах змін.

Управління змінами – це вплив системи, що управляє, на суб'єкт у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі.

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування.



БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ. 2010. 238 с.
2. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. №2(12). 2014. С. 7.
3. Березін О. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2010. 224 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 224 с.
5. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
6. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет. 2016. 80 с.
7. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 272 с.
8. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ. 2012. 316 с.
9. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ. 2011. 71 с.
11. Довгань Л.Є, Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид. Київ: Центр учбової літ. 2011. 440 с.
12. Зайченко О. Стратегічне мислення як корпоративна компетенція. Консалтинг в Україні. №56. 2011. URL: <http://www.trn.ua/articles/4072/>.
13. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. URL: http://pidruchniki.com/18130227/ekonomika/prichini_metodi_podolannya_oporu_organizatsiynim_zminam
14. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посібн. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
15. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.

16. Кібік О.М., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібник. Одеса, 2012. 217 с.
17. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
18. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Примаченко І.Ф. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2018. 126 с.
19. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
20. Котлубай В.О., Слободянюк О.В., Нестерова К.С. Практикум для проходження тренінг-курсів: «Створення власного бізнесу»; «Розробка конкурентної стратегії»; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу». Одеса. 2021. 116 с.
21. Коба Н.В., Тарасов С.А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3981>.
22. Кобилін А.М. Системи обробки економічної інформації: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.
23. Колот А. М., Швиданенко Г. О. та ін. Створення власного бізнесу: навч. посібн. Київ: КНЕУ. 2017. 311 с.
24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ. 2014. 479 с.
25. Котельников В. Ефективний лідер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>.
26. Краудфандинг: десять базових кроків для отримання коштів на старт бізнесу. URL: https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/investitsiyi/statti/kraudfanding_desyat_bazovih_kroktiv_dlya_otrimannya_koshtiv_na_start_biznesu (дата звернення: 15.08.2022 р.).
27. Краудфандинг: що це таке і як він працює. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-v-ukrayini> (дата звернення: 15.08.2022 р.).
28. Кульчій І.О. Антикризове управління: навч. посібн. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 120 с.
29. Майорова Т.В., Юркевич О.М., Власова І.В. та ін. Інвестування: тренінг; за заг. ред. Т.В. Майорової. Київ: КНЕУ. 2014. 128 с.
30. Малий І., Радионова І., Ємельяненко Л. Антикризове управління національною економікою: монографія. За заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ. 2017. 368 с.
31. Маркетинговий аналіз суб'єктів господарювання: практикум / уклад.: Т.В. Князева, А.В. Шевченко. Київ: НАУ. 2019. 49 с.
32. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.

33. Молоді та успішні: 5 підприємців, які довели, що свій бізнес до 25 - це можливо URL: <https://freeradio.com.ua/molodi-ta-uspishni-5-pidpriemciv-jaki-doveli-shho-svij-biznes-do-25-ce-mozhlivo/>.
34. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
35. Піжук О. І. Стратегія підприємства [Електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
36. Піжук О.І., Пронькін М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 16. 2017. С. 427-434.
37. Піжук О.І., Тимошук О.С. Методика оцінки рівня привабливості вітчизняного підприємства як об'єкта недружніх поглинань. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 2 (64). С. 183-188.
38. Примостка Л.О., Білань Н.С., Чуб О.О. та ін. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія. Київ: КНЕУ. 2014. 422 с.
39. Прищак М.Д., Мацко М.А. Лідерство та керівництво. URL: <http://posibnyky.vntu.-edu.ua/corner/133.html>.
40. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2014. 396 с.
41. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посібн. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2018. 312 с.
42. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
43. Створи успішний бізнес на Etsy. URL: <https://s.mind.ua/files/All.pdf>.
44. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посібн. для вищих навч. закладів. Харків: Вид-во НУА. 2011. 180 с.
45. Ступницький О.І. Сучасні конкурентні стратегії ТНК. Київ: ВПЦ «Київський університет». 2013. 416 с.
46. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2010. 295 с.
47. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібн. Київ: КНЕУ. 2013. 448 с.
48. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: навч. посібн.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: ННБК «АТБ». 2020. 455 с.
49. Хуберт К. Рамперсад. Опір змінам та його подолання. URL: <http://alls.in.ua/41274-opir-zminam-ta-jjogo-podolannya.html>.
50. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка. 2015. 231 с.
51. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL: http://xn--e1aajpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf
52. Як заснувати успішний бізнес на Ebay. URL: https://s.mind.ua/files/eBay_Video_Checklists_All.pdf.

53. Якість і просування продукції на ринок, Бізнес від А до Я: Як розвивати власну справу URL: <http://www.vlasnasprava.info/ua>.
54. Bernard Burnes. Managing Change. 2004. 745 p.
55. Colin A. Carnall. Managing change in organizations. Edinburg Gate. 2004. 642 с.
56. Dill W. Environment asan Influence on Management Autonomy Administrative Science Quaterly. 1958. Vol. 2. № 3.
57. Errea J. Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers. 2017. 256 p.
58. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press. 1996. 304 p.
59. Knaflie C. Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals. New York: John Wiley & Sons. 2015. 288 p.
60. Wendell L. French. Organization Development and transformation: Managing Effective Change. 1994. 495p
61. Porter M. How competitive forces shape strategy. Harvard business Review, March/April 1979. P. 137-145.

Навчальне видання

*Ольга Миколаївна КІБІК
Вячеслав Олексійович КОТЛУБАЙ
Катерина Вікторівна БЕЛОУС
Олеся Володимирівна КОРНІЛОВА
Наталя Юріївна КАЛМИКОВА
Людмила Валентинівна КУЗНЕЦОВА*

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗМІН**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

В авторській редакції

Ум-друк. арк. 12,96.
Зам. № 2408-01.

Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net