

## Електронний конспект лекцій

# Стратегічне управління

Розробник: Якубів В.М.

**Метою даного конспекту лекцій** є розкриття теоретико- методологічних засад і практичного інструментарію управління стратегічними змінами, як основи ефективного стратегічного управління, на основі чого у студента мають сформуватись компетенції щодо планування та впровадження стратегічних змін на вітчизняних підприємствах. Головний акцент при викладенні матеріалу зроблено на висвітленні найбільш наближених до практики аспектів управління змінами з огляду на загальне системне розуміння процесу стратегічного управління підприємством.

Призначається для студентів, що навчаються на ОКР «Магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування», аспірантів, а також усіх, хто цікавиться питаннями управління стратегічними змінами.

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ</b>	
<b>ТЕМА 1. Загальні основи управління стратегічними змiнами</b>	<b>1</b>
1.1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління	
1.2. Роль ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством	
1.3. Сутність та передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління підприємством	
1.4. Сучасні підходи до управління стратегічними змінami на підприємстві	
<b>ТЕМА 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змiн</b>	<b>23</b>
2.1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах	
2.2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству	
2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінami	
2.4. Організаційні форми впровадження змін	
<b>ТЕМА 3. Етапи реалізації стратегії підприємства</b>	<b>40</b>
3.1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії	
3.2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів	
<b>ТЕМА 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змiн</b>	<b>50</b>
4.1. Ключові ролі в команді управління змінami	
4.2. Основні навички і якісні характеристики членів команд управління змінami	
<b>РОЗДІЛ 2. Механізм реалізації стратегічних змін</b>	

**ТЕМА 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації** 58

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

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

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

5.4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса „РАЕІ”

5.5. Використання концепції В. Тарасенка „64 стратегеми” в управлінні стратегічними змінами

**ТЕМА 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін** 78

6. 1. Сутність і види ресурсів, компетенцій і динамічних здібностей підприємства

6.2. Обґрунтування пріоритетності розміщення ресурсів в процесі реалізації стратегії

6. 3. Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії

**ТЕМА 7. Когнітивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства** 90

7.1. Роль знань у розвитку сучасної організації

7.2. Поняття знань та їх класифікація

7.3. Сучасні підходи до управління знаннями

7.4. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій

**ТЕМА 8. Сучасні методи управління змінами** 99

8.1. Сутність та обґрунтування методів управління змінами в залежності від способу здійснення перетворень

8.2. Особливості застосування загальних методів управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг

8.3. Характеристика сучасних методів управління революційними змінами: даунсайзинг, реінжиніринг,

біореінжиніринг

8.4. Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція «6- сигма»

**ТЕМА 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством** 110

9.1 Особливості перетворення організаційних структур в процесі реалізації стратегії підприємств

9.2. Обґрунтування стратегічних рушійних сил вибору організаційної структури

9.3. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур

9.4. Координаційні механізми, які доповнюють організаційні структури

9.5. Сучасні напрями розвитку організаційних структур

**РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ РЕЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**ТЕМА 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами** 114

10.1. Сутність організаційної культури та чинників, що впливають на її формування

10.2. Моделі, що характеризують типологію організаційних культур підприємства

10.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії

10.4. Процес управління організаційною культурою і шляхи її реформування

10.5. Етика і культура організації

**ТЕМА 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін** 118

11.1. Сутність опору змінам і його причини

11.2. Види та прояви опору змінам

11.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних

змін

11.4. Роль лідерства в реалізації стратегії

11.5. Оцінка готовності персоналу підприємства до  
впровадження змін

# РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

## ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

### 1.1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління

У теперішній час стратегічне управління як область досліджень і як учбовий курс являє собою один з аналітично найскладніших розділів менеджменту.

**Теорія стратегічного управління має достатньо коротку історію – приблизно 50 років.** Проте практика господарювання західноєвропейських та американських підприємств давно підтвердила дієвість і актуальність цієї теорії. Протягом цього періоду теорія стратегічного управління стала одним з найбільш інтелектуальних і динамічних розділів управлінських і соціальних наук. **Предметом теорії стратегічного управління є з'ясування умов і механізмів створення конкурентних переваг підприємств, які забезпечать їм отримання економічних вигод, недоступних або важкодоступних конкурентам.**

Головним спонукальним мотивом поглиблення знань щодо стратегії розвитку підприємств та початку застосування їх на практиці стало ускладнення процесу управління корпораціями та фірмами у період 1950-60 рр., тобто після Другої світової війни. Виникнення складнощів в управлінні було пов'язано з 2-ма головними тенденціями:

- Перші післявоєнні десятиріччя характеризувались збільшенням масштабів та видів діяльності підприємств. Зростання обсягів діяльності відбувалось здебільшого за рахунок диверсифікації виробництва. Диверсифікація вимагала у свою чергу перехід від функціональних до дивізіональних організаційних структур управління. А побудова дивізіональних структур, як відомо, вимагає чіткого розуміння стратегічного і операційного рівнів управління.

• У цей же період відбувалось посилення залежності успіху підприємств від того, наскільки адекватно і виважено враховані ними умови зовнішнього середовища господарювання. На діяльність підприємств дуже суттєво почали впливати політичні, правові та соціальні фактори. Отже, перед фірмами постала необхідність стратегічної адаптації до усіх факторів впливу. Також почав поширюватись масовий середній клас споживачів, спостерігалась масштабна інтернаціоналізація бізнесу, попит став характеризуватись нецінковою диференціацією. Прискорення науково-технічного прогресу призводило до загострення конкуренції. Все це посилювало невизначеність бізнес-оточення, тому обґрунтування своєї ніші у ньому ставало однією з ключових задач підприємства.

Саме внаслідок цих процесів принципи стратегічного управління з 1960-х років почали розвиватись та широко застосовуватись закордонними підприємствами, і особливо, великими корпораціями.

**Оскільки в Україні становлення ринкової економіки відбувалось значно пізніше, реальна зацікавленість стратегією і засадами стратегічного управління у вітчизняних підприємств виникла також пізніше, на початку 1990-х років.**

Сьогодні український бізнес працює в умовах інноваційної, глобальної і інформаційної економіки. На фоні загострення внутрішньої конкуренції і поступової інтеграції країни у світове господарство стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств. Більшість керівників вже дійшли висновку, що стратегічне управління є не розкішшю без якої можна обійтись, а обов'язковим засобом досягнення поставлених цілей. В сучасних умовах стратегічного характеру набувають не тільки ресурси і компетенції підприємства, а й усі бізнес-процеси.

**Реалії сьогодення є такими, що більшість вітчизняних підприємств не мають чіткої, формалізованої стратегії.** Деякі з них застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не мають цілісної системи стратегічного управління. Слід зазначити, що відсутність обґрунтованого стратегічного плану і механізму його реалізації не означає, що підприємство „пливе за течією”. Керівники успішних підприємств, як правило, чітко розуміють на чому побудувати

конкурентні переваги і які цілеспрямовані дії запровадити для посилення своїх позицій на ринку. Тобто у цьому сенсі підприємства мають стратегію, але знаходиться вона лише в головах у керівників. При цьому основний персонал (не керівники), часто не знають і не розуміють стратегії, хоча саме персонал підприємства приймає активну участь і забезпечує реалізацію стратегії. Безумовно, це призводить до проблем керованості бізнесом та опору перетворенням, які тією чи іншою мірою необхідні усім сучасним підприємствам.

**Розуміння важливості стратегічного підходу до управління викликає суттєвий попит у підприємств на обґрунтовані теоретичні концепції стратегічного управління, а також ефективні інструменти і методи розробки і реалізації стратегії.**

**Викликаний початком економічного зростання, а потім розгортанням фінансово-економічної кризи попит українських підприємств на дієві концепції стратегічного управління стикається з великим дефіцитом системних знань в даній сфері.** Гострота ситуації обумовлена низкою причин.

- в країні лише починає визрівати група професіоналів, що засвоїли на високому рівні курси функціонального менеджменту (стратегії побудовані на їх синтезі) та розбираються в сутності концепцій стратегічного управління;

- специфікою цієї міждисциплінарної області досліджень є плюралізм підходів, оскільки виділяють щонайменше 10 «шкіл стратегій». Повноцінне розуміння досягнень теорії стратегічного управління неможливе шляхом знайомства лише з фрагментами такої концептуальної мозаїки;

- не є достатньою кількістю перекладів класичних праць з теорії стратегічного управління і новаторських робіт останнього десятиріччя.

Вивчаючи еволюцію теорії стратегічного управління слід зазначити, що стратегічне управління як область наукових досліджень значно молодше його реальної практики. Передвісником цієї наукової дисципліни був процес становлення і зростання в епоху промислового підйому кінця XIX — почала XX вв. Завдання управління новим типом організацій стимулювали створення в провідних університетах США шкіл бізнесу і введення (вперше в 1911 р. в Гарварді) учбового курсу



«Політика бізнесу», покликаною інтегрувати знання з функціональних курсів обліку, управління продажем і управління виробництвом. Це стало прообразом учбової дисципліни стратегічного управління

Вперше сфера наукових досліджень стратегій фірм була формально окреслена з погляду особливостей концепцій, визначень і методологій на початку 1960-х рр. в „піонерних” працях А. Чандлера, К. Ендрюса і І. Ансоффа.

**Початкове розуміння стратегії було сформульоване Чандлером як «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і виробітку програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [1].** Це трактування стало відправною крапкою для інших основоположників теорії стратегічного управління і класичною для всього її подальшого розвитку.

**Заслуга К. Ендрюса (1971) полягала в обґрунтуванні методики розробки стратегій на основі синтезу знань про внутрішнє і зовнішнє середовище фірми.** Економічна стратегія представлялася йому як відповідність між характеристиками фірми (її сильними і слабкими сторонами) і ринковими можливостями, завдяки якому вона успішно адаптується до зовнішнього середовища [ 2].

**Внесок І. Ансоффа полягав в першій концептуалізації корпоративної стратегії (у однойменній книзі 1965 р.),** що зіграла величезну роль в підтримці невідомих раніше масових процесів зростання компаній через диверсифікацію, нерідко у формі конгломератизації. Його бачення проблеми було цілком пов'язано з розробкою оптимального стратегічного плану для такої компанії [ 3]. У 1960-і рр. ці досягнення разом з розробками консультативної групи Бостона і інших консалтингових фірм дали могутній поштовх до осмислення наново менеджерами-практиками сутності роботи з керівництва компаніями в цілому.

Зрозуміло, ці розробки теорії стратегічного управління мали низку типових для початкового етапу області наукових знань недоліків. Лише в середині 1970-х рр. в дослідженнях стратегії почали застосовуватись статистичні і економічні методи аналізу, які визначили контури науки.

Для того, щоб зрозуміти особливості розвитку теорії стратегічного управління розглянемо спочатку найбільш відомі визначення поняття

„стратегія ”. Визначення наводяться у хронологічному порядку, тобто дають змогу зрозуміти ускладнюючий характер розвитку теорії стратегічного управління (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія», що відображають ускладнюючий характер розвитку теорії стратегічного управління

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме і/або почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального	І. Ансофф, 1965 р.; Д. Стейнер, 1977 р.; П. Лоранж, 1977 р.,	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їх впливу на процеси управління в організації

рівнів	і інші автори	
5. Стратегія, як послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень	Р. Мінцберг 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
Продовження табл.1.1		
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з погляду корпоративної філософії і організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Р. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (що попереджує) і реактивною (що адаптується)

З наведених визначень видно, як змінювались головні акценти в обґрунтуванні конкурентних переваг фірми в процесі розвитку теорії стратегічного управління.

**Поняття стратегії і стратегічного управління було введено в науковий обіг на стику 60-х –70-х років ХХ століття для того, щоб**

позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на довготривалу перспективу і реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства в ринково-конкурентному середовищі. Необхідність такого якісного «стрибка функціонування систем управління» була викликана, насамперед, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від переважаючого значення оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності перенесення центру уваги на оточення (ринкове і позаринкове). Це було необхідним для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ній.

У післявоєнні роки управління підприємствами практично кожне десятиліття зазнавало істотних змін. Нові умови ведення бізнесу ставили нові завдання для досягнення цілей, примушуючи знаходити засоби виживання в конкурентній боротьбі. З часом поняття стратегічності управління підприємством знаходило новий сенс, згідно умовам і завданням кожного етапу. **Так, стратегічне управління 50-х-60-х років – це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринків. В цей час довгострокові плани були в центрі уваги при виробленні стратегічної поведінки організації. Ринки ще не були повністю насиченими, ситуацію у галузях можна було добре прогнозувати, отже тенденції діяльності підприємств минулих років можна було переносити і на майбутні періоди. У 70-і роки сенс і завдання стратегічного управління істотно змінилися. Вони стосувались вибору того, в якому бізнесі підприємству вигідніше знаходитися; рішень з приводу того, що робити з тим бізнесом, який був успішний, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни споживчих пріоритетів.**

У 80-і роки динамізм зовнішнього середовища ще більш ускладнив завдання своєчасної адаптації підприємств до тих змін, які відбуваються у всіх сферах економічної діяльності. Центром стратегічної поведінки фірми стало таке управління, при якому основою стратегічних рішень стає вибір поведінки фірми у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Стратегічні рішення визначаються

виникаючими обставинами, але в той же час мається на увазі, що їх виконання повинне не тільки дати відповідь на виклик з боку оточення, але і забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які відбудуться в середовищі. У 90-х роках характер і непередбачуваність змін зовнішнього середовища ще більш збільшуються. Різноманітність чинників впливу на бізнес, що постійно змінюються, (макроекономічних, технологічних, наукових очікувань і прагнення людей у всьому світі), стала відмінною рисою цього часу і ще більш підсилила позиції стратегічного управління підприємствами.

**Отже, з другої половини 1990-х рр. починають формуватись засади нової концепції стратегічного управління. За визначенням А. Томпсона, вироблення стратегії повинно бути спрямоване, як на своєчасну адаптацію організації до змін зовнішніх умов господарювання так і на отримання додаткових вигод від створюваних у бізнес-середовищі можливостей.**

З огляду на все вищезначене, в еволюції теорії стратегічного управління за останні 50 років можна виділити низку етапів. **Зокрема, у дослідженнях російський ученого В. Катькало виокремлюється чотири етапи еволюції (розвитку) теорій стратегічного управління [ 4 ]** (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розвитку теорії стратегічного управління

Період	Рівень розвитку теорії	Джерела конкурентних переваг підприємства	Головні концепції
ЕТАП 1 1960-ті – перша половина 1970 рр.	Доаналітичний	Внутрішні (сильні та слабкі сторони підприємства)	1. Концепція стратегії 2. Корпоративна стратегія 3. Стратегічне планування
ЕТАП 2 Кінець 1970-х –	Становлення нової наукової дисципліни	Зовнішні (структура галузі та іншого оточення)	1. Концепція стратегічного управління 2. Ефективність

1980-ті рр.		підприємства)	стратегій 3. Типові конкуренти стратегії
ЕТАП 3 Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Розвиток на власній основі: міждисциплінарний ресурсний підхід	Внутрішні (ресурси та здібності підприємства)	1. Фундаментальні проблеми теорії стратегій 2. Ресурсна база підприємства 3. Ключові компетенції
ЕТАП 4 Початок 2000-х рр.-теперішній час	Формування нової парадигми стратегій для постіндустріальної економіки – динамічної теорії стратегічного управління	Синтез (взаємодоповнення внутрішніх та зовнішніх)	1. Стратегічні інновації у новій економіці 2. Управління знаннями 3. Мережева організація 4. Динамічні здібності

**Перший етап**, доаналітичний, охоплює 1960-ті і першу половину 1970-х рр.

Якісна відмінність **другого етапу** (кінець 1970-х — 1980-і рр.) полягає в становленні нової наукової дисципліни стратегічного управління.

**Третій етап**, що почався в кінці 1980-х рр. і охопив останнє десятиліття ХХ в., був ознаменований переходом теорії стратегічного управління до розвитку на власній основі. Символом даної зміни було швидке піднесення ресурсного підходу (ресурсної концепції).

В наші дні дослідження стратегій вступають в **новий четвертий етап**, критерієм затвердження якого повинне стати вироблення нової парадигми стратегічного управління для постіндустріальної економіки, або як її ще називають – економіки знань.

Характеризуючи основні етапи еволюції теорії стратегічного управління слід визначити і основне коло проблем, яке досліджувалось і

розв'язувалось на кожному з етапів. Узагальнення цих проблем, наведено у (табл. 1.3).

Нині вона є тією областю знань, розвиток якої неможливий поза спробами комплексної відповіді на два питання: «що?» (джерела конкурентних переваг) і «як?» (механізми їх створення). Така орієнтація теорії на потреби практики не повинна породжувати аналітичні спрощення: аудиторія менеджерів-практиків завжди вимагатиме від учених чітко обґрунтованих ув'язок концепцій стратегій з господарськими результатами (з'ясування таких залежностей було з середини 1970-х рр. в центрі уваги даної наукової дисципліни).

**Реалії сьогодення доводять, що класичні концепції стратегічного управління, створені у другій половині ХХ ст., перестають відповідати новим умовам бізнес-середовища. Сьогодні доцільно говорити про становлення нової концепції стратегічного менеджменту, основним завданням якої є не стільки довгострокове виживання підприємства, скільки його своєчасна трансформація.**

**1.2. Роль ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством**

**Сьогодні найбільш ваговою парадигмою вивчення стратегій вважається ресурсна концепція.**

До її створення ключову роль в обґрунтуванні пріоритету конкурентних переваг зіграла концепція конкурентних стратегій **М. Портера** [ 5 ], який з'єднав дослідження стратегій з теорією галузевої організації (у трактуванні Мейсона-Бейна). Портер помістив аналіз фірми в галузевий контекст і запропонував структурований підхід до вивчення її конкурентної поведінки (позиціонування в галузі).

Саме Портер сфокусував увагу на виявленні конкурентних переваг фірм. Хоча це поняття вже з 1960-х рр. постійно застосовувалося при вивченні стратегій, інтерес до нього після публікації в 1985 р. однойменної книги Портера знайшов концептуальне наповнення. Згідно Портеру, фірма досягає конкурентної переваги, коли виконує такі стратегічно важливі види

діяльності, як проектування, виробництво, маркетинг і дистрибуцію своїх продуктів

**Але вже з 1990-і рр. почала домінувати ресурсна концепція, яка виявилася найбільш адекватною для вивчення джерел і механізмів відмінних переваг фірм в умовах конкуренції, що кардинально змінились і загострились. В рамках цієї концепції було запропоноване нове трактування джерел стійких конкурентних переваг підприємства. Головна ідея ресурсної концепції полягає у тому, що стійкої конкурентної переваги підприємство може досягти тоді, коли воно реалізує таку стратегію створення вартості, яку паралельно не можуть реалізувати існуючі або потенційні конкуренти. А можливим це стає за умов:**

- випереджуючого порівняно з конкурентами створення і розвитку унікальних ресурсів всередині підприємства;
- накопичення внутрішньофірмових організаційних знань та вмінь, які важко скопіювати або відтворити конкурентам.

Відправною для цієї концепції прийнято рахувати статтю 1984 р. Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми», який вперше вказав на «корисність аналізу фірми швидше з погляду її ресурсів, чим продуктів» [ 6 ] і висловив гіпотезу, що такий підхід може стати новою парадигмою вивчення стратегій. Проте вибух інтересу в наукових і ділових кругах до ресурсного підходу відбувся завдяки статті 1990 р. К. К. Прахалада и Г. Хаміла «Ключова компетенція корпорації», де на прикладах компаній-лідерів були пояснені переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій (здібностей), а не як портфеля бізнес-одиниць. На початку 1990-х рр. ресурсний підхід оформився в новий напрям теорії стратегічного управління і отримав могутній імпульс у фундаментальних роботах Дж. Барні, Р. Гранту, І. Дірекса, Д. Колліза, До. Кула, С. Монтгомері, М. Петераф, Р. Рамелта, Д. Тіса і ін.

**Ресурсна концепція спирається на типові для теорії стратегічного управління базові допущення про неоднорідність фірм (інакше позбавляється сенсу питання про їх конкурентні переваги) і відносної стійкості таких відмінностей.**



Відмінні риси домінуючої у 70-80ті рр. концепції конкурентних переваг М. Портера і актуальної з початку 90-х рр і по теперішній час ресурсної концепції наведено у таблиці 1.4.

**Отже, ресурсна концепція у першу чергу вимагає від сучасних підприємств зосередити погляд всередину себе тобто на розвиток внутрішніх можливостей та здібностей.**

В рамках галузі або стратегічної групи вихідні результати діяльності підприємства повинні бути захищені чинниками, що ускладнюють для суперників копіювання її переваг. Особливо сильні такі «механізми ізоляції» (термінологія Р. Рамелта) організаційного походження, які вбудовані в управлінську рутину, процеси і культуру фірми.

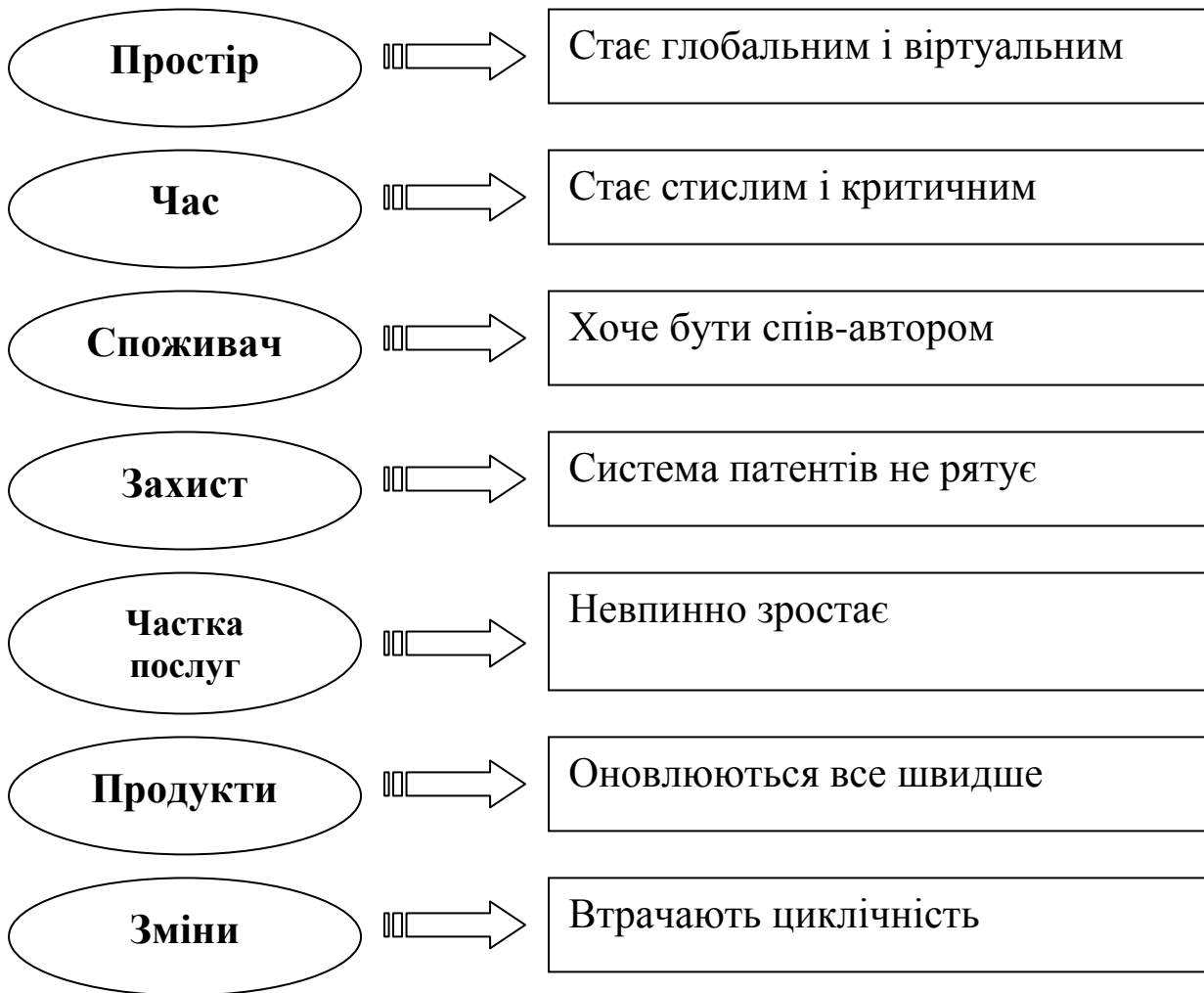
**Принципова новизна ресурсної концепції полягає саме у визначенні умов, при яких фірми мають конкурентну перевагу в стані економічної рівноваги.**

Тому в нинішніх, викликаних революційними змінами в економіці суспільства ХХІ ст. пошуках нової парадигми стратегічного управління класичні роботи, що обґрунтовують ресурсний підхід, мають особливу цінність. **На засадах ресурсної концепції формується і новий концептуальний підхід до стратегічного управління – перетворюючий стратегічний менеджмент .**

### **1.3. Сутність та передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління підприємством**

Як вже зазначалось, довгострокове виживання і розвиток підприємства відносяться до компетенції стратегічного менеджменту. Проте сталий розвиток підприємств стає все більшою рідкістю в сучасних умовах. Перераховані проблеми багато в чому пов'язані з тим, що домінуючі концепції стратегічного управління перестають відповідати новим умовам ділового середовища. **розвинені країни стрімко переходять в постіндустріальну епоху, залучаю-чи до своєї „орбіти” більшість країн світу, зокрема, Україну.**

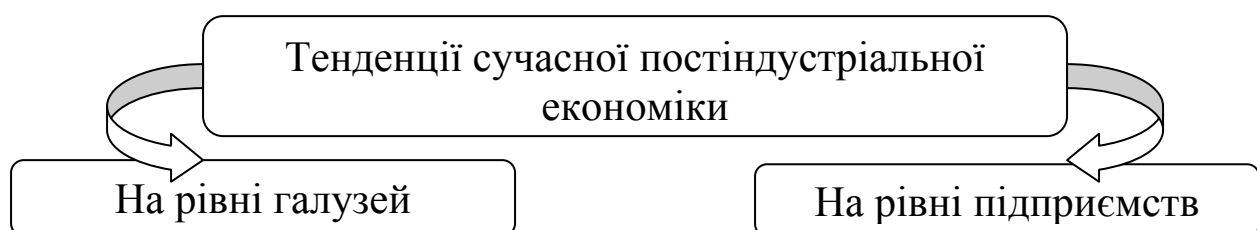
**Зміни, які відбуваються в сучасному бізнес-середовищі мають таку спрямованість (рис. 1.1):**



**Рис. 1.1. Напрями змін сучасного бізнес-середовища**

Розвинені країни почали перехід до постіндустріальної економіки у останній третині ХХ ст. Сьогодні - це економіка, у якій знання грають роль провідного виробничого чинника, економіка глобальна і інформатизована.

Означені вище тенденції знаходять віддзеркалення як на рівні галузей, так і на рівні господарюючих суб'єктів (рис. 1.2).



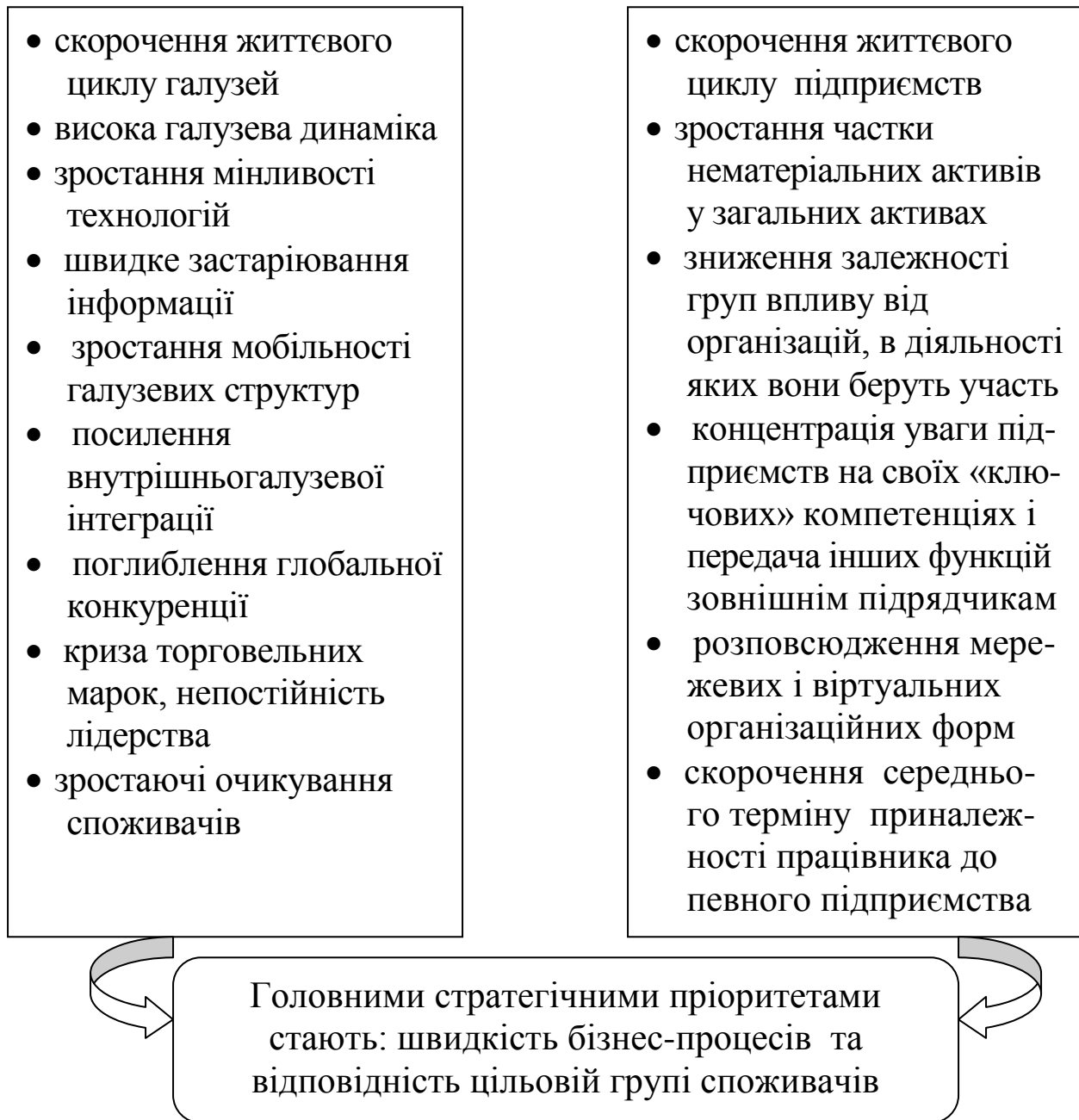


Рис. 1.2. Перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки

Концепція постіндустріального суспільства вперше отримала розгорнений опис в книзі американського соціолога Бела «Прийдешнє постіндустріальне суспільство», опублікованої в 1973 р.

Особливу важливість для характеристики постіндустріальної економіки має зростання значущості знань для створення суспільного багатства. Частка виробничого чинника «знання» в створенні доданої

вартості оцінюється на рівні 60-80% [ 7 ], знання безпосередньо утілюються в більшості товарів і послуг, є індикаторами інновацій, постійне скорочення життєвих циклів продуктів і часу НДОКР, відносно висока рентабельність капіталу у „піонерів” ринку, зміна структури зайнятості на користь працівників розумової праці. Міняється галузева структура економіки, на перший план виходять галузі, інтенсивні по НДОКР.

Нові інформаційні технології помітно знижують як витрати виробництва, так і вартість самих інформаційних продуктів, стаючи базою для розвитку нетрадиційних способів зайнятості (зокрема, телеменеджмента), основою для розвитку мережевих і віртуальних підприємств. Наприклад, ціна за міжнародну телефонну розмову знизилася за останніх 20 років в майже в 24 рази, питома вартість одного мегабайта пам'яті жорсткого диска комп'ютера впала за останніх 13 років більш ніж в 2 тис. разів, використання Інтернету дозволяє понизити витрати на деякі види банківських трансакцій в 100 разів.

Одночасно намічаються контури нового соціального протистояння, формується новий домінуючий клас працівників, силою якого є знання і особисті здібності — перш за все здатність обробляти інформацію і народжувати нове знання. Разом з тим формується стійкий нижчий клас, який включає велику кількість людей, що не можуть знайти собі застосування в умовах високотехнологічного виробництва. Так, рівень безробіття в країнах ЄС за останні роки складає приблизно 10 % працездатного населення.

**Для постіндустріальної економіки характерною є висока галузева динаміка.** Деякі галузі і види діяльності зникають все швидше: так, якщо кількість сільськогосподарських працівників скоротилася в США в 10 рази за 50 років (з 1930 по 1980 р.), то індустрія платівок зникла всього лише за 5 років (1985-1990 рр.). Розвиток інформаційної економіки веде до зміни ланцюжків створення вартості, їх інтеграції, витіснення посередників. Стає буденним явищем так званий „глобальний арбітраж”, наслідками якого виступають поведження традиційного ланцюжка створення цінності, виключення або скорочення проміжних ланок між виробником і кінцевим споживачем товару.

**Галузеві структури починають характеризуватися розпливчастістю, часто складно чітко ідентифікувати коло галузевих суб'єктів.** Широкого поширення набуло «запозичення» технологій з інших галузей: якщо до другої половини ХХ в. технології галузі не мали практично ніякого значення за її межами, і навпаки, то сьогодні розвиток технологій пов'язаний з безліччю міжгалузевих перетинів. Стираються межі між різними галузями, відбувається їх зрощення, що видно, зокрема, на прикладі банківського і страхового бізнесу. Зникають і внутрішньогалузеві межі, що наочно спостерігається в автомобілебудуванні. Наприклад, компанія Volkswagen знаходиться в стані постійної конкурентної війни з концерном Ford за частку на ринку автомобілів компактного (А та В) класу. Разом з тим ці ж підприємства виступають в союзі в інших секторах ринку, наприклад, в розробках крупнолітражних автомобілів. Таким чином, успіх підприємств-лідерів в цих умовах базується на випереджаючих інноваціях та випереджуючих порівняно з конкурентами перетвореннях.

**В умовах сьогодення зазнає модифікації й інститут підприємства.** Сучасні підприємства відрізняються значно більшою мобільністю в порівнянні з тим, що спостерігалось ще десятиліття тому. Рухомішими стали межі підприємств, капітал, трудові ресурси. В даний час значна частина активів сучасних фірм має нематеріальний характер. Основні інвестиції в постіндустріальному бізнесі пов'язані з накопиченням і застосуванням знань, він будується не навколо матеріальних активів, а навколо ідей, орієнтований на гнучке залучення необхідних ресурсів.

Отже, домінуючі нині концепції стратегічного менеджменту приходять в суперечність з сучасним бізнес-середовищем, яке набуває постіндустріального характеру. Багато закордонних та вітчизняних вчених (М. Грант, Д. Коллінз, С. Монтгомері, В. Катькало та інші) говорять сьогодні про кризу концепції довгострокового виживання, структурних теорій успіху підприємства, стратегічного планування.

**Криза концепції довгострокового виживання організації як основній стратегічній меті підприємства виявляється у наведених нижче явищах та процесах.**

- По-перше, гарантії тривалого життя підприємства стають все більш невиправданими. Якщо раніше передбачалося, що підприємство повинне існувати до тих пір, поки його інвестори не досягнуть пенсійного віку (близько 40 років), то вже на початку 1980-х рр. середня тривалість життя крупного підприємства була уполовину коротша за середнє людське життя. Сьогодні, за оцінкою П. Друкера, навіть успішні підприємства живуть в середньому не більше 30 років [8]. Скорочення життя підприємств пов'язане із зростанням числа їх банкрутств і ліквідації, а також з втратою самостійності в результаті концентраційних процесів: злиття або поглинання.

- По-друге, перестає відповідати дійсності одне з базових припущень стратегічного менеджменту про наявність конкретного, такого, що має достатньо чіткі межі об'єкту управління, життєздатність якого слід забезпечити. Якщо раніше для проведення меж організації досить було виділити лише базові виробничі функції, то зараз для успіху підприємства має значення весь ланцюжок створення вартості. При цьому допоміжні бізнес-процеси відіграють не менш важливу роль, ніж основні бізнес-процеси. Розповсюдження гібридних форм координації також веде до того, що межі підприємства розмиваються. Нарешті, у разі, коли сторонні підприємства залучаються до розвитку ключових або другорядних компетенцій, а це відбувається все частіше - чітко визначити межі підприємства стає майже неможливим [ 4 ].

- По-третє, факти свідчать про те, що середня тривалість приналежності працівників до певного підприємства скорочується. Високоосвічені працівники, складове ядро сучасних підприємств, мобільні, їх знання, досвід, зв'язки у меншій мірі знецінюються з ліквідацією конкретного підприємства. Вони не дуже бояться тимчасової втрати або зміни місця роботи. Важливу роль грає також розвиток мереж соціальної підтримки, що робить працівників менш залежними від добробуту підприємства. Значна частина сучасної молоді здатна сприймати невизначеність і постійні зміни як нормальний, природний стан.

## 1.4. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві

Для того, щоб зрозуміти сучасні підходи до управління стратегічними змінами необхідно спершу розкрити їх сутність і визначити місце в системі стратегічного управління.

По тлумачному словнику Вебстера «змінити» – це означає:

- 1) зрадити чому-небудь інше положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;
- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, замінити, перевести в іншу якість.

Сьогодні в бізнес-середовищі слово „зміни” може мати декілька різних значень (рис. 1.4).

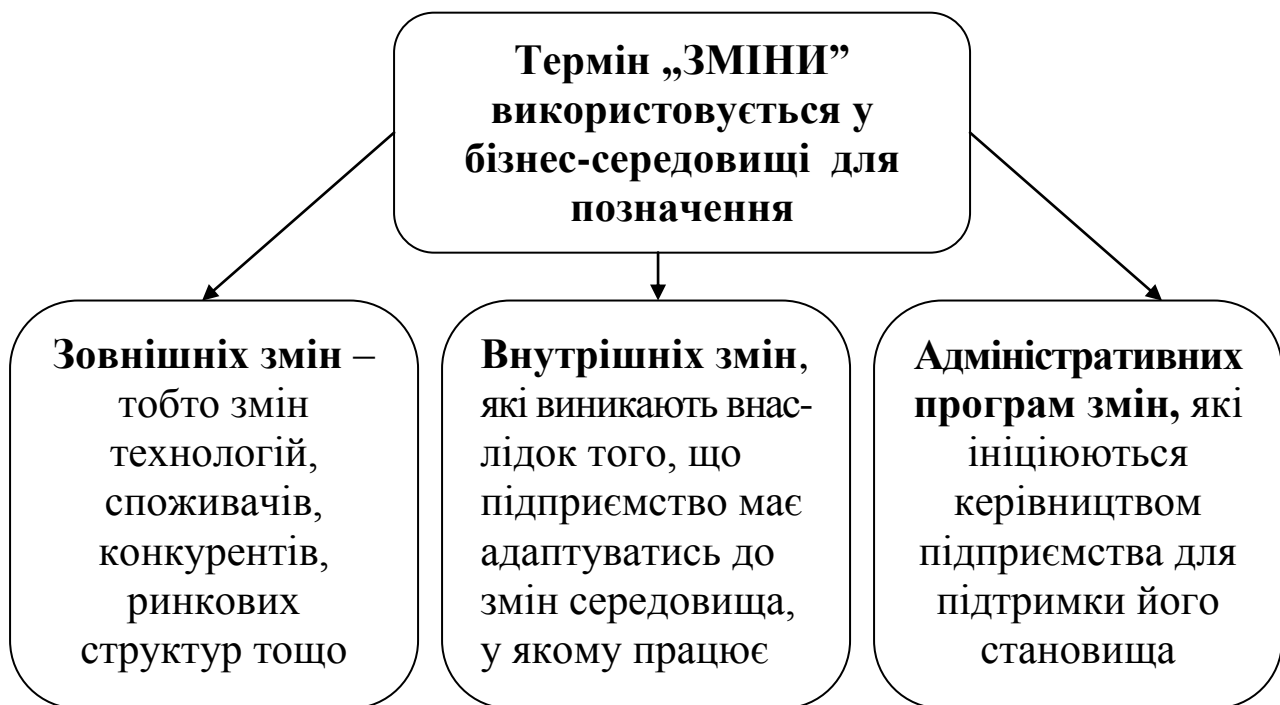


Рис. 1.4. Напрями використання терміну «зміни»

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

1. „Зміни в організації означають зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени і лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси” (Губер, Міллер, Глік, 1993 р.)

2. „Зміни – це емпіричне спостереження різниці у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом часу”. Організаційним елементом може бути робота конкретного працівника або робочої групи, організаційна стратегія, програма, продукція або організація в цілому (Ван де Вен, Пул, 1995 р.)

3. „Організаційні зміни – це перетворення організації між двома моментами часу”(Барнет, 1995 р.).

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

**Під стратегічними організаційними змінами, на наш погляд, слід розуміти впровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити діяльність підприємства у відповідність з вимогами ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі.**

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

Зміни, які торкаються оперативної діяльності підприємства і суттєво не впливають на організацію основних або допоміжних бізнес-процесів, не вимагають коригувань стратегічних цілей і задач стратегічними не вважаються.



Для з'ясування місця стратегічних змін в системі стратегічного управління звернемось до розкриття сутності стратегічного управління в сучасних умовах та його складових елементів (етапів).

**Весь процес стратегічного управління укрупнено охоплює три етапи:**

- 1. Стратегічний аналіз**
- 2. Стратегічне планування (вибір стратегії)**
- 3. Реалізація стратегії.**

**Реалізація будь-якої стратегії підприємства спрямована на рішення трьох завдань:**

- по-перше, встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з тим, щоб їх ієрархія відповідала вибраній стратегії;
- по-друге, встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати підприємство на здійснювану стратегію;
- по-третє, вибір і приведення у відповідність із стратегією стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Щоб визначити місце управління стратегічними змінами, можна звернутись до узагальненої моделі елементів стратегічного управління, розробленої в Кренфілдській школі менеджменту (рис.1.5).

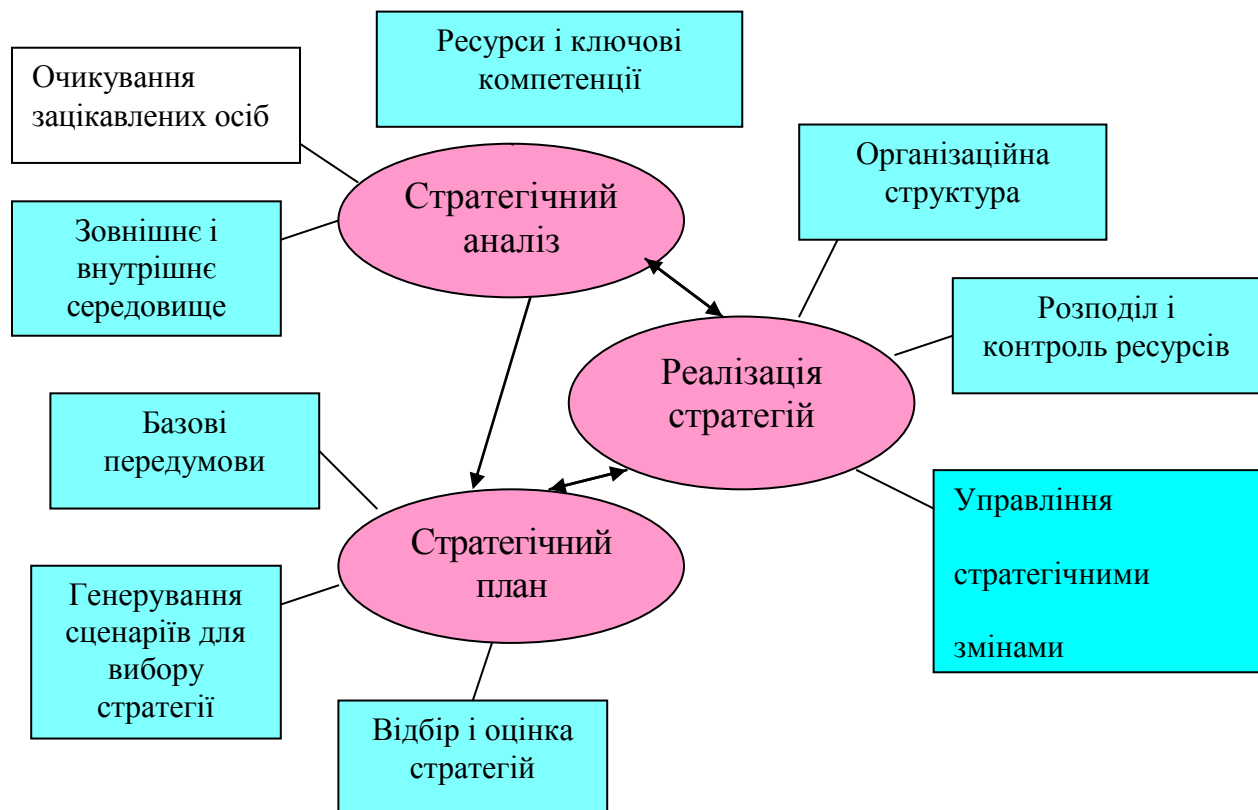


Рис. 1.5. Узагальнена модель елементів стратегічного управління Кренфілдської школи менеджменту.

Проблеми стратегічного аналізу і вибору стратегій детально освітлені в багатьох підручниках по стратегічному менеджменту, тому звернемося до третьої «точки опори».

**Управління організаційними змінами** (на рисунку — управління стратегічними змінами, оскільки тепер воно залежить від стратегічного контексту організації) є одним з ключових елементів підсистеми (процесу) впровадження стратегій» і знаходиться в єдиному полі з організаційною структурою, а також розподілом ресурсів і контролем.

Багато в чому необхідність звернення до розподілу ресурсів і контролю на стадії впровадження стратегій витікає з їх функціонального ослаблення при проведенні змін, особливо в перехідному стані, а адекватність організаційної структури вибраної корпоративної стратегії одна з умов успішної її реалізації.

**Під управлінням стратегічними змінами розуміється структурований процес, задача якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетентісними можливостями підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.**

**Чітке визначення процесу управління стратегічними змінами сформульовано також російським ученим В. Тарасовим: «Управління змінами – це здійснення організаційних змін за допомогою проведення організації ( або її підрозділу) через усвідомлення необхідності змін, ініціацію, здійснення перетворень і контроль над результатами» [13].**

Звичайно, не можна одностайно стверджувати, що впровадження змін є необхідною вимогою для будь-якого підприємства і його самоціллю. Проте, на основі наведених вище обґрунтувань, можна зробити висновок, що утримання стійких конкурентних позицій і

соціально-економічний успіх підприємства не можливий сьогодні без вчасних перетворень, які з огляду на високий динамізм бізнес-середовища, необхідно здійснювати постійно. Багато закордонних та вітчизняних учених дотримуються саме такої думки. До того ж відзначається, що впровадження стратегічних змін, яке являє собою реакцію підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, що вже відбулися, здебільшого невзможі забезпечити стратегічного лідерства. Зокрема, український вчений - практик П. Шеремета стверджує: „**Перемагають і утримують стійкі ринкові позиції тільки ті підприємства, темп змін в яких перевищує темп змін на ринку**” [ 10 ].

Залежно від реакції підприємства на зміну ринкової ситуації А. Томпсон і Дж. Стрікланд виділяють три підходи до управління змінами ( рис 1.6).

	Стратегічний підхід	Дії	Стратегія
С Т Р А Т Е Г І Я	<b>Реагування на зміни</b>	висновок на ринок покращених товарів у відповідь на нові пропозиції конкурентів реагування на несподівані зміни попиту адаптація до змін в законодавстві	реагувати при необхідності захищати позиції підприємства
	<b>Прогнозування змін</b>	аналіз перспектив глобалізації ринку вивчення потреб, переваг і очікувань покупців відстежування технологічних розробок для прогнозування їх розвитку	прогнозувати можливі зміни доповнювати, адаптувати ресурси і конкурентні можливості підприємства розширювати асортимент і укріплювати систему збуту

<b>Активне управління змінами</b>	першими розробляти і упроваджувати нові технології виводити на ринок інноваційні товари, що формують нові сегменти і галузі стати законодавцем галузевих стандартів	захопити ініціативу в наступальних діях ініціювати зміни в галузі, керувати їх темпами ставити конкурентів в положення наздоганяючих
-----------------------------------	---	--

Рис. 1.6. Підходи до управління стратегічними змінами в залежності від реакції на зміни зовнішнього середовища за Томпсоном-Стріклендом [ 11 ].

## ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

### 2.1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах

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

Основні критерії розподілу і види стратегічних змін представлені в табл. 2 1.

Таблиця 2.1

### Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
1.Ступінь змін	- Трансформаційні - Перетворюючі - Розвиваючі *

2. Предмет змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологічні</li> <li>- Зміни бізнес-моделі</li> <li>- Структурні</li> <li>- Культурні</li> <li>- Орієнтовані на персонал</li> </ul>
3. Характер спрямовуючого імпульсу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Добровільні</li> <li>- Вимушені</li> <li>-</li> </ul>
4. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реактивні</li> <li>- Проактивні</li> </ul>
4. Характер змін за рівнем іноваційності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптаційні</li> <li>- Іноваційні у т.ч. <ul style="list-style-type: none"> <li>- інкрементні</li> <li>- напіврадикальні на основі бізнес-моделі</li> <li>- напіврадикальні на основі технології</li> <li>- радикальні</li> </ul> </li> </ul>
Продовження табл. 2.1	
5. Вплив на ієрархію стратегій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в корпоративній стратегії</li> <li>- Зміни в конкурентній (діловій) стратегії</li> <li>- Зміни в функціональній стратегії</li> </ul>
6. Вплив на стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ті, що не змінюють стратегічних цілей</li> <li>- Ті, що змінюють стратегічні цілі</li> </ul>
7. Спосіб здійснення змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Еволюційні</li> <li>- Революційні</li> </ul>
8. Вплив на бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в основних бізнес-процесах</li> <li>- Зміни в допоміжних бізнес-процесах</li> <li>- Змішані</li> </ul>
9. Періодичність змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Безперервні</li> <li>- Періодичні (стрибкоподібні)</li> </ul>

10. Джерела, яка спонукають до змін	- Ендогенні - Екзогенні - Змішані
11. Механізм, що визначає логіку протікання змін	- Раціонально сплановані - Спонтанні
12. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	- Волонтариські - Історичні - Змішані
13. Організаційна форма здійснення змін	- Реструктуризація - Реорганізація
14. Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	- Часткові - Цілісні
15. Результат впровадження змін	- Прогресивні - Регресивні

\* Примітка. Ці види змін можуть не носити стратегічний характер

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

**Розвиваючі зміни, як правило,** спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на рішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів без принципової їх зміни. Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не вимагають розкладання на етапи. Метою **перетворюючих змін** є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулюються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення. **Трансформаційні** зміни мають на увазі проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення,

пристосування до специфіки ситуації і еволюційний характер. Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі підприємства тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих так і перетворюючих змін. (Рис. 2.1).

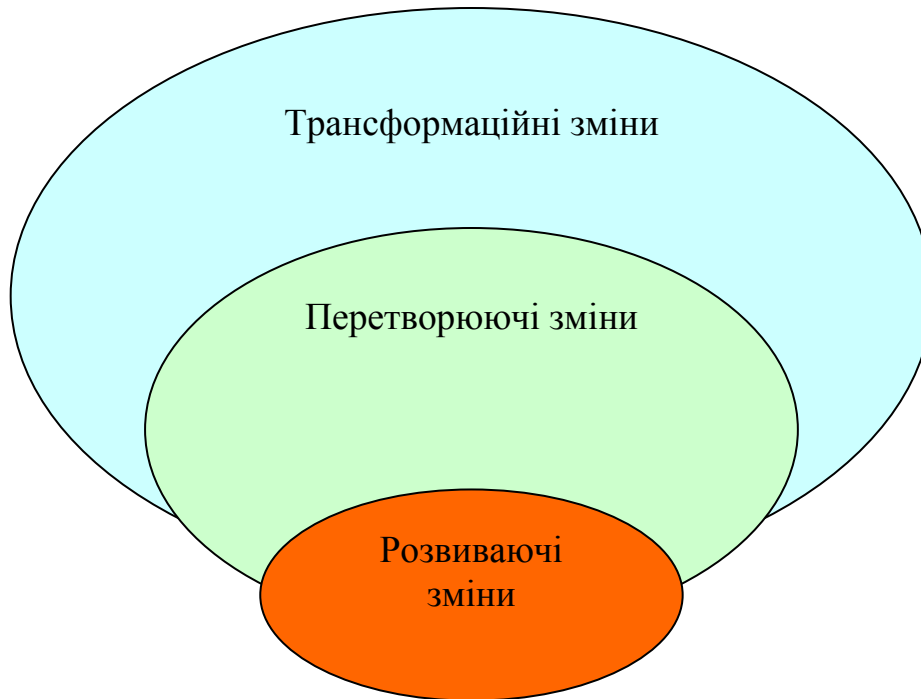


Рис. 2.1. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін

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

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

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

- **Пропозиції товарів і послуг;**

- **Виробничих технологій;**
- **Сприяючих технологій.**

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

**В результаті змін в технології**, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, можуть вийти покращувані, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту. Наприклад, технології виробництва продуктів, виробництва автомобілів, нафтопереробки, виробництва електроенергії і виробництва в будь-якій галузі. Виробничі технології також включають матеріали, використані у виробництві, оскільки виробництво і матеріали тісно зв'язані між собою.

Підприємства постійно прагнуть привнести зміни в свої виробничі технології, які б понизили собівартість і поліпшили якість існуючих товарів і послуг. Особливо це стосується товарів широкого споживання або послуг в областях, де дуже складно диференціювати товар або послугу. Для товарів широкого споживання собівартість часто є єдиною можливістю конкурувати. Звичайно, індустрія енергосистем загального користування відчуває тиск цієї собівартості у виробництві, передачі і розподілі електроенергії. Проте конкурентоспроможність всіх товарів і послуг отримує користь з поліпшень в технологіях виробництва.

**Третє джерело технологічних змін розташоване в так званих сприяючих технологіях.** Замість того щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють підприємствам здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань.



Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, можуть грати дуже важливу роль, оскільки вони допомагають ухвалити краще рішення і забезпечити управління фінансами. Наприклад, підприємство може привнести важливі зміни в свої сприяючі технології управління інформацією, значно удосконаливши свою здатність стежити і поводитися зі своїми партнерами, ланцюжком постачань і фінансами.

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

- **Ціннісна пропозиція:** Що продається і постачається на ринок;
- **Ланцюжок постачань:** Як воно створюється і постачається на ринок;
- **Цільовий споживач:** Кому воно постачається.

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

**Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань,** а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «носять кулуарний характер» — ці зміни не видимі для клієнта. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співробітничает і функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними підприємствами. Наприклад, коли General Electric почала сполучати контракти на послуги з проведеними нею електричними турбінами, вона створила нові синергії і цінність в своїй частині ланцюжка постачань. Клієнти купували пакет апаратного

забезпечення і послуг, а GE змогла забезпечити вищі маржі для індустрії. Це стало значною інновацією з важливими наслідками для ринку; бізнес-модель змінилася, включивши розуміння апаратних засобів і послуг як зв'язаних продуктів, вимагаючи від підприємств, що працюють в цій галузі, оволодіти обома аспектами, щоб залишитися конкурентоздатним.

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

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

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

**Культурні зміни.** Це зміни, які передбачають реформацію організаційної культури і які, як показує досвід відбуваються найбільш повільно. Тут маються на увазі зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному

менеджменті розроблено достатньо багато інструментів зміни культури організаційних груп і підприємства в цілому.

Один з них реалізується в рамках концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин. Більш докладно культурні зміни будуть описані у третьому розділі посібника.

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

**Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни.** Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією підприємства на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, носять упереджуючий і часто -іноваційний характер. **Отже проактивні зміни – це завчасні перетворення на підприємстві, які сприяють ефективному використанню нових можливостей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз підприємству до їх реального прояву.** Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку і усередині підприємства. Такий варіант найпривабливіший тим, що підприємство може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін в підприємства бізнесу. Тоді зовнішні зміни із загрози добробуту перетворюються на сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним. А сама програма перетворень виявляється пов'язана з меншими витратами, даючи при цьому найбільший ефект.

**Оскільки іновації, головним чином, стосуються технологій або бізнес-моделі підприємства, можна виділити чотири види іноваційних змін, які характеризують „рівень іноваційності” перетворень (рис. 2.2).**

На рисунку 2.2 зображено шість важелів змін — три для бізнес-моделі і три для технології. Інновація призводить до змін одного або декількох з цих елементів.

Важелі Види змін в залежності від рівня іноваційності	Важелі бізнес-моделі			Технологічні важелі		
	Ціннісна пропозиція	Мета зростання вартості	Цільові споживачі	Товари (продукція), послуги	Виробничі технології	Сприяючі технології
<b>Інкрементні</b>	<b>Розвиваючі (невеликі)</b> зміни одного або декількох з шести важелів					
<b>Напів радикальні на основі бізнес-моделі</b>	<b>Перетворюючі (суттєві)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів			<b>Розвиваючі (незначні)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів		
<b>Напів радикальні на основі технологій</b>	<b>Розвиваючі (незначні)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів			<b>Перетворюючі (суттєві)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів		
<b>Радикальні</b>	<b>Перетворюючі (суттєві)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів			<b>Перетворюючі (суттєві)</b> зміни одного або декількох з трьох важелів		
	<b>Трасформаційні зміни</b>					

Рис. 2.2 Важелі здійснення змін різного рівня іноваційності

## 2.2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству

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

**Для загального розуміння того, який рівень змін необхідний підприємству і на яку базову стратегію змін йому потрібно орієнтуватися можна скористатися матрицею конкурентних станів підприємства (таблиця 2.3).**

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

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

Таблиця 2.3

**Матриця можливих конкурентних ситуацій підприємства**

Ре- сурси	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприят- ливі	Частково сприят- ливі	Невиз- начені	Частково несприят- ливі	Дуже несприят- ливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			

підприємства	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

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

**чим ближчим є стан підприємства до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію тієї практики роботи підприємства, що вже склалася. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості);**

**• чим ближчим є стан підприємства до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані із змінами напрямів і методів роботи підприємства і зазвичай ведуть до зміни домінуючої політики (парадигми) — до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміни стратегічних альянсів і таке інше.**

### **2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами**

Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтовувати його структуру. **Структура**

**процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу рішення проблеми. Вона** включає процеси розпізнавання проблем, їх рішення, дії по контролю і закріпленню змін.

У управлінській літературі представлені різні підходи та моделі до управління процесом змін. **Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна скористуватись концепцією Гаретта Моргана (1986 р.)** щодо „організаційних метафор” [14]. В основі цієї концепції полягає те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування підприємства в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Деякі керівники ототожнюють діяльність підприємства з машиною. Розглядаючи організацію як машину вони сприймають її як раціональне підприємство, яке побудоване і структуроване для досягнення поставлених стратегічних цілей. На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Співробітникам слід чітко дотримуватись встановлених процедур і стандартів. Інші керівники розглядають підприємство як політичну систему. Для них воно є павутинням політичних інтриг, де формуються коаліції і діють закони влади. **Загалом, Морган виділяє 7 організаційних метафор, 4 з яких є найбільш поширеними (табл. 2.5):**

Таблиця 2.5

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

Метафора	Підхід до змін	Відповідальний	Керуючі принципи
Підприємство як машина	На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Топ-менеджери визначають цілі і часові межі. Консультанти залучаються для запропонування дієвих методів і технік впровадження змін. Проект змін спрямовується зверху. Працівники проходять навчання.	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором змінам можна керувати. Стратегічні цілі визначають напрям руху.
Підприємство як політична система	Впливова група працівників створює коаліцію з новими керуючими принципами. Дебати та переговори призводять до перемоги або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються тоді, коли до влади приходять нові люди з свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів. Їх найближче оточення позиціонується скоріше як переможці, ніж як ті, що програли.	Ті, хто реально мають владу на підприємстві	Переможці та ті, хто програли обов’язково будуть далі працювати на підприємстві. Для змін необхідні нові коаліції та нові переговори.



## Продовження табл. 2.5

Підприємство як організм	Спочатку відбувається збір інформації (стадія дослідження): опитуються працівники, клієнти. Отримані дані передаються працівникам, відповідальним за впровадження змін. Йде колективне обговорення проблем і необхідних дій. Рішення стосовно змін також приймається і впроваджується колективно з максимальною кількістю учасників. Навчання і підтримка надається тим працівникам, які долучені до здійснення важливих перетворень.	Топ-менеджер, керівники проектів або розвитку бізнесу, підрозділ управління персоналом	Важливим є підтримка і участь працівників а також визнання ними необхідності змін. Зміни „будуються” у відповідь на зміни у середовищі господарювання. Працівникам слід надавати суттєву підтримку.
Підприємство як потік та трансформація	Початкова „іскра” змін виникає сама по собі. Дехто з керівників проявляє ініціативу і організує початкове обговорення можливих змін. До обговорення долучаються всі зацікавлені. Проект впровадження змін формується після кількох дискусій. До мережі долучається все більше працівників.	Впливові працівники підприємства	Змінами важко керувати, вони виникають самі по собі. Головними імпульсами до змін є конфлікти та напруга на підприємстві. Головною задачею менеджерів є виявляти проблеми та протиріччя у діяльності підприємства та долати їх.

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

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

**Доцільність застосування тієї чи іншої моделі (концепції) до відповідної організаційної метафори відображено у табл. 2.6**

Таблиця 2.6

Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами до відповідних організаційних метафор

Модель (або концептуальний підхід)	Організаційна метафора			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансформація
1. К. Левін. (1951) „Триступеневий підхід”	✦			✦
2. Л. Грейнер (1967) „Шість етапів управління змінами”	✦	✦	✦	
3. Дж. Коттер (1995) „Восьми-етапна модель перетворень”	✦	✦	✦	✦

Продовження табл. 2.4				
4. Бекхард і Харріс (1987) „Формула змін”	✧		✧	
5. Надлер, Тушман (1997) „Модель узгодження”		✧	✧	✧
6. Ф. Гуїяр, Дж. Келлі (2000) «Модель перетворення бізнесу»			✧	✧
7. Кемерон, Грін (2001) „Модель циклу змін”	✧	✧	✧	✧
6. Баллок і Баттен (1985) „Фази запланованих змін”			✧	

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

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

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напрямку управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу.

За думкою багатьох учених [15 ], протягом кількох десятиріч домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Левіном».

**Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 2.4):**

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

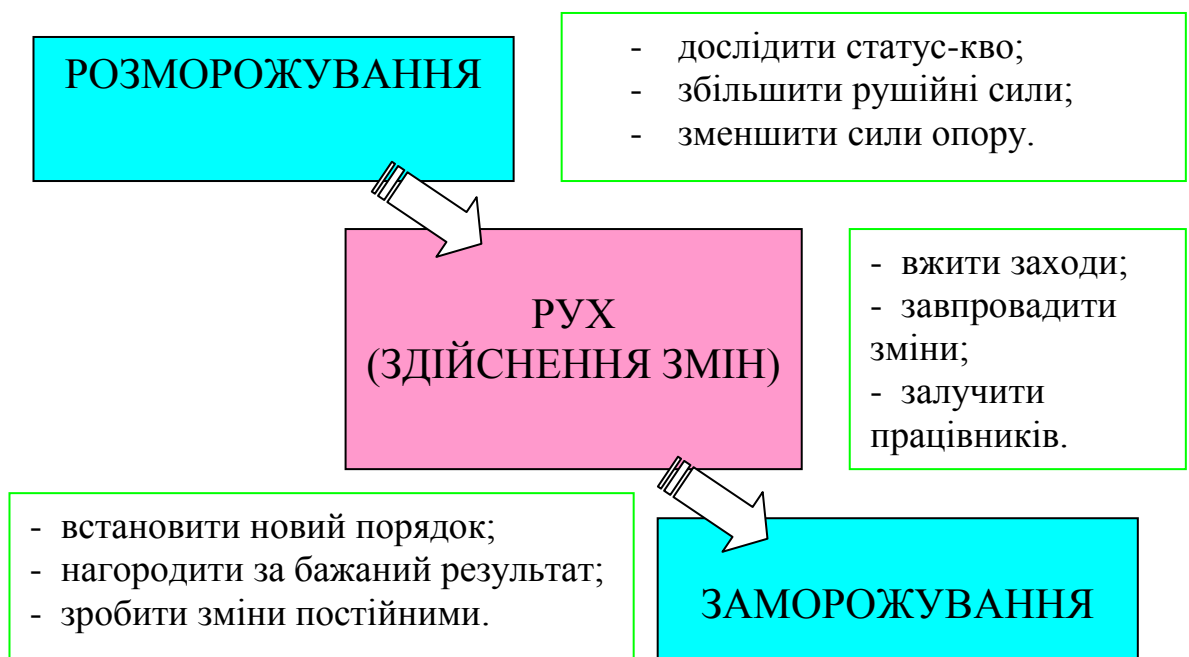


Рис. 2.4. Триступенева модель змін Курта Левіна

В основі цієї методології лежить концепція "поля сил". Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що

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

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

**Прихильники** — ті, хто бачать очевидні переваги запропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження. Вони беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися.

**Амбівалентні** — ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, уявляється для них менш ризикованим, і вони, загалом, страшаються будь-яких змін. Разом з тим, якщо натиснути на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами як з неминучим злом. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не виявлятимуть великої зацікавленості. Отже вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися.

**Супротивники** — ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Вони проявлятимуть небажання впроваджувати їх, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. В кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення і образу.

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації пропонованої реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від нього марно чекати мотивованої участі.

**Таким чином, на стадії «розморожування» головна задача керівників полягає в створенні на підприємстві досить значної кількості прихильників змін. Тому першою і обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення в процес вивчення існуючих на підприємстві проблем. У цьому і полягає головна задача, яку зобов'язані вирішити керівники. У наведеному вище прикладі з майстром на виробництві, якщо він не переконаний в збитковості поточного стану справ, реорганізація роботи його ділянки здаватиметься безглуздою. Доти, поки торговий представник не дізнається, заради рішення яких проблем від нього вимагають збір даних про покупців, він вважатиме все це марною тратою часу і примхою керівництва.**

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

- наявність недоліків, що очевидні для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Досвід показує, що менеджери схильні надавати підвищену увагу опису тих вигод, які обіцяють працівникам зміни, хоча насправді чинник особистої вигоди є якнайменше могутнім і тривало діючим серед 3-х, наведених вище. Поєднання перших двох, особливо в тих випадках, коли до них додається і чинник особистої зацікавленості співробітників, виявляється найсильнішим спонукальним мотивом до проведення змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під питання існуючі методи і стиль роботи, люди схильні до автоматичних реакцій і чіпляються за звичні орієнтири, тобто у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на даному етапі існують значні ризики, що особливо зачіпають індивідуальні інтереси співробітників, які також «ставляться на карт»у. От чому на цій стадії важливо дати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

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

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

## **ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії**

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

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (табл.3.1). Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи.

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

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

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



**Таблиця 3.1**

**Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами**

№	Найменування стадій і етапів
1	<b>СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА</b>
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
2	<b>СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ</b>
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
3	<b>СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів підприємства.

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

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. При цьому одній констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їх цілі і спосіб реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться підприємство. Або, аби відповісти на питання: «Куди ми прямуємо?» необхідно точно знати «Де ми знаходимося?».

Здобуття відповіді на це питання можливо не лише шляхом збору інформації про ситуацію підприємства в її зв'язках з оточенням, але і завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей. Цей вигляд розпізнавання називається загальним аналізом і діагностикою діяльності підприємства і він має бути виконаний професійно. Деякі великі підприємства створюють для цього власні дослідницькі колективи співробітників (так звані «команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів.

Тобто для підприємств, що замислюються про серйозні перетворення дуже важливим є етап, - проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців. Лише після цього слідує ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін.

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

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

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

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

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

- Економічні цілі
- Розвиток організаційних здібностей (цілі соціальної спрямованості)
- Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей

Детальний опис цих цілей, що допомагає обґрунтувати їх вибір, наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Характеристика цілей стратегічних змін**

<b>Пріоритетні цілі</b>	<b>Економічні</b>	<b>Розвиток організаційних здібностей (соціальні)</b>	<b>Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей</b>
Приклади	Збільшення прибутку, зростання об'ємів виручки, підвищення рентабельності власного капіталу	Посилення мотивації співробітників і їх емоційної прив'язки до цілей розвитку підприємства	Збільшення прибутку разом з удосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів
Обґрунтування вибору	Від економічного благополуччя підприємства безпосередньо залежить добробут засновників і	Метою змін є всестороннє навчання співробітників. Зростання продуктивності співробітника	Економічні і соціальні цілі однаково важливі для підприємства. Для найбільш ефективної роботи

	всіх його співробітників	кажного рівня призводить до зростання фінансово-економічних показників підприємства в цілому.	співробітників необхідні як фінансові так і нефінансові стимули.
На що в першу чергу спрямовані зміни (об'єкт)	«жорсткі елементи» - організаційна структура, система управління, основні правила і процедури	«гнучкі елементи» - цінності і поведінка, розвиток здібностей і можливостей для самореалізації працівника	«жорсткі елементи» + «гнучкі елементи»
Особливості керівництва змінами	Як правило, носить автократичний характер (керівництво зверху вниз)	Як правило, носить партисипативний характер, т.е. має високий рівень залучення співробітників	«Керівництво зверху вниз і все-таки партисипативне!» тобто необхідно два лідера, які по-різному підходять до керівництва
Планування змін	Зміни чітко сплановані	Зміни можуть бути як запланованими так і спонтанними (швидка реакція на нові можливості)	Керівники планують зміни, але не оголошують заздалегідь про всі шляхи вирішення проблем підприємства
Основні акценти в мотивації співробітників	Фінансово-економічні стимули	Реорганізація роботи, стилю управління поєднання різних стимулів	Поєднання різних стимулів

Закінчення табл.3.2			
Роль консультантів і сторонніх фахівців у впровадженні змін	Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує які з них використовувати	Консультанти полегшують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомагають встановлювати процес активного залучення співробітників до змін.	Пропонують готові технології роз'яснюють принципи організації, що самонавчається

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

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

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін слід віднести [18]:

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

**Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном. Такий проект повинен:**

1. Гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально змінюється;

2. Ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
3. Повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
4. Розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

**Як бачимо, планування і реалізацію проекту стратегічних змін необхідно здійснювати за принципами та методами проектного менеджменту, які розглядаються під час вивчення дисципліни «управління проектами».**

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

**Узагальнено, проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін [18].**

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

**Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:**

- Забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів підприємства;
- Бути підпорядкованою інтересам підприємства, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів;
- Висвітлювати існуючі та можливі проблеми підприємства, а також загрози для його існування;
- Встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;

- Містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- Визначати готовність персоналу до змін;
- Пропонувати заходи, які реально впровадити;
- Конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- Представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

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

**Зразкова структура проекту змін підприємства може включати такі розділи:**

1. Вступна частина, що представляє:

- а) підприємство (організацію), для якого(ої) був підготовлений проект; склад проектного колективу, дату його уявлення, складові частини проектної документації;
- б) основні цілі і завдання проекту, а також обґрунтування їх вибору

2. Частина, що стосується сутності, до складу якої входять:

- а) окрім опису, також графічні образи, таблиці і графіки, що представляють основну частину (організаційну структуру, зведення передбачуваних програм в реалізації продуктів, послуг і основних функцій);
- б) маркетингові дані: передбачувані розміри продажу, маркетингові стратегії, ціни, промоції;
- в) програма обмеження кількості, або заміни, або зайнятості нових працівників; програма підвищення кваліфікації і розвитку керівних кадрів, а також навчання виконавчих працівників;
- г) опис інформаційної системи і системи інформатики;
- д) витрати на реалізацію основних функцій (продуктів або послуг) разом із загальними витратами;
- е) капіталовкладення, інвестиції, покупка ліцензій і т.д.;
- ж) визначення, щодо економічної ефективності організації;
- з) потенційний ризик, пов'язаний з впровадженням проекту.

3. Терміни реалізації проекту і перелік заходів.

### **3.2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів**

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження. Психологічні аспекти в реалізації процесу змін будуть детальніше розглянуті подальших розділах даної допомоги.

**Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи підприємства (або після закінчення пускового періоду) розглядається дуже стисло.** У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами [10,11]. Врахування суб'єктів цих змін – робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки. **Провідні вчені А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Попов С.А. зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі**



**конкретні організаційні починання.** Отримані результати при цьому оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними – якісними показниками. В контексті підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним і потребує удосконалення.

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

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

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

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

- 15-20% зростання продуктивності;
- 10-20% зменшення складських запасів;
- 20-50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.

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

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

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

спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях підприємства і блок загальних соціальних показників (рис.3.4).



Рис.3.4 Схема оцінки ефективності стратегічних змін

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

### **ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.2. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії**

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

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (табл.3.1). Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи.

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

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

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

Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.

**Таблиця 3.1**

**Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами**

№	Найменування стадій і етапів
1	<b>СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА</b>
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
2	<b>СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ</b>
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
3	<b>СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого

пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів підприємства.
---

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

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. При цьому одній констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їх цілі і спосіб реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться підприємство. Або, аби відповісти на питання: «Куди ми прямуємо?» необхідно точно знати «Де ми знаходимося?».

Здобуття відповіді на це питання можливо не лише шляхом збору інформації про ситуацію підприємства в її зв'язках з оточенням, але і завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей. Цей вигляд розпізнавання називається загальним аналізом і діагностикою діяльності підприємства і він має бути виконаний професійно. Деякі великі підприємства створюють для цього власні дослідницькі колективи співробітників (так звані «команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів.

Тобто для підприємств, що замислюються про серйозні перетворення дуже важливим є етап, - проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців. Лише після цього слідує ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін.

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

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

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

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

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

- Економічні цілі
- Розвиток організаційних здібностей (цілі соціальної спрямованості)
- Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей

Детальний опис цих цілей, що допомагає обґрунтувати їх вибір, наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Характеристика цілей стратегічних змін**

<b>Пріоритетні цілі</b>	<b>Економічні</b>	<b>Розвиток організаційних здібностей (соціальні)</b>	<b>Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей</b>
Приклади	Збільшення прибутку, зростання об'ємів виручки, підвищення рентабельності власного капіталу	Посилення мотивації співробітників і їх емоційної прив'язки до цілей розвитку підприємства	Збільшення прибутку разом з удосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів
Обґрунтування вибору	Від економічного благополуччя підприємства безпосередньо	Метою змін є всестороннє навчання співробітників.	Економічні і соціальні цілі однаково важливі для підприємства.

	залежить добробут засновників і всіх його співробітників	Зростання продуктивності спіробітника кажного рівня призводить до зростання фі- нансово-еконо- мічних пока- зників підпри- ємства вцілому.	Для найбільш ефективної роботи спіробітників необхідні як фінансові так і нефінансові стимули.
На що в першу чергу спрямовані зміни (об'єкт)	«жорсткі елементи» - організаційна структура, сис- тема управле- ння, основні правила і процедури	«гнучкі еле- менти» - цін- ности і поведін- ка, розвиток здібностей і можливостей для самореалі- зації працівника	«жорсткі елементи» + «гнучкі елементи»
Особливості керівництва змінами	Як правило, носить автокра- тичний характер ( керівництво зверху вниз)	Як правило, носить парти- сипативний характер, т.е.мається ви- сокий рівень залучення спіробітників	«Керівництво зверху вниз і все-таки партисипа- тивне!» тобто необ- хідно два ли- дера, які по разному підходять до керівництва
Планування змін	Зміни чітко сплановані	Зміни можуть бути як запла- нованими так і спонтанними (швидка реак- ція на нові можливості)	Керівники пла- нують зміни, але не оголошують заздалегідь про всі шляхи вирі- шення проблем підприємства
Основні акценти в	Фінансово- економічні	Реорганізація роботи, стилю	Поєднання різних

мотивації співробітників	стимули	управління поєднання різних стимулів	стимулів
Закінчення табл.3.2			
Роль консультантів і сторонніх фахівців у впровадженні змін	Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує які з них використовувати	Консультанти полегшують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомагають встановлювати процес активного залучення співробітників до змін.	Пропонують готові технології роз'яснюють принципи організації, що самонавчається

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

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

До основних принципів завдань розробки проекту стратегічних змін слід віднести [18]:

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

**Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном. Такий проєкт повинен:**



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

**Як бачимо, планування і реалізацію проекту стратегічних змін необхідно здійснювати за принципами та методами проектного менеджменту, які розглядаються під час вивчення дисципліни «управління проектами».**

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

**Узагальнено, проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін [18].**

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

**Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:**

- Забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів підприємства;
- Бути підпорядкованою інтересам підприємства, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів;

- Висвітлювати існуючі та можливі проблеми підприємства, а також загрози для його існування;
- Встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;
- Містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- Визначати готовність персоналу до змін;
- Пропонувати заходи, які реально впровадити;
- Конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- Представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

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

**Зразкова структура проекту змін підприємства може включати такі розділи:**

4. Вступна частина, що представляє:

- а) підприємство (організацію), для якого(ої) був підготовлений проект; склад проектного колективу, дату його уявлення, складові частини проектної документації;
- б) основні цілі і завдання проекту, а також обґрунтування їх вибору

5. Частина, що стосується сутності, до складу якої входять:

- а) окрім опису, також графічні образи, таблиці і графіки, що представляють основну частину (організаційну структуру, зведення передбачуваних програм в реалізації продуктів, послуг і основних функцій);
- б) маркетингові дані: передбачувані розміри продажу, маркетингові стратегії, ціни, промоції;
- в) програма обмеження кількості, або заміни, або зайнятості нових працівників; програма підвищення кваліфікації і розвитку керівних кадрів, а також навчання виконавчих працівників;
- г) опис інформаційної системи і системи інформатики;
- д) витрати на реалізацію основних функцій (продуктів або послуг) разом із загальними витратами;
- е) капіталовкладення, інвестиції, покупка ліцензій і т.д.;
- ж) визначення, щодо економічної ефективності організації;
- з) потенційний ризик, пов'язаний з впровадженням проекту.

6. Терміни реалізації проекту і перелік заходів.



### **3.2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів**

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження. Психологічні аспекти в реалізації процесу змін будуть детальніше розглянуті подальших розділах даної допомоги.

**Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи підприємства (або після закінчення пускового періоду) розглядається дуже стисло.** У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами [10,11]. Врахування суб'єктів цих змін – робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки. **Провідні вчені А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Попов С.А. зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі**

**конкретні організаційні починання.** Отримані результати при цьому оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними – якісними показниками. В контексті підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним і потребує удосконалення.

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

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

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

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

- 15-20% зростання продуктивності;
- 10-20% зменшення складських запасів;
- 20-50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.

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

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

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

спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях підприємства і блок загальних соціальних показників (рис.3.4).



Рис.3.4 Схема оцінки ефективності стратегічних змін

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

## **ТЕМА 5 . ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **5.1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством**

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

**В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати, принаймні, три області застосування концепції життєвого циклу — рівень галузі ; організаційний рівень; рівень внутрішньоорганізаційний. Сучасні дослідження дозволяють виділити наступні загальні закономірності використання концепції життєвого циклу (таблиця 5.1) [15].**

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу показує, що практично всі вони припускають наявність стадії виникнення або становлення, легітимізацією, що характеризується, і появою нової суті; стадії зростання або швидкого розвитку, активізацією діяльності, що супроводжується, посиленням конкуренції, високими темпами зростання продажів і др.; стадії зрілості, на якій відбувається стабілізація всіх процесів, темпи зростання сповільнюються і основним завданням стає утримання досягнутого рівня; і стадії занепаду, яка означає повільне вмирання і руйнування всіх процесів життєдіяльності. Виключенням є життєвий цикл динамічних здібностей, на розвиток яких роблять вплив різноманітні організаційні події, в результаті яких організаційна здатність може перейти в стадію не тільки занепаду, але і оновлення, реплікації, рекомбінації і так далі Аналогічним чином представлений життєвий цикл організацій, де стадія занепаду не є обов'язковим наслідком стадії зрілості.

**Життєвий цикл галузі. Традиційна модель життєвого циклу галузі, використовувана більшістю дослідників, припускає**

чотири стадії розвитку галузі, такі як знов виникла галузь, галузь, що росте, зріла галузь і галузь в стані занепаду, або кризи.

Таблиця 5.1

Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори відподвіних моделей
Галузь	Виникнення, Зростання, Зрілість, Занепад	Портер (1983 р.)
Організація (підприємство)	Поява, Зростання, Зрілість, Запенад або Оновлення	Гупта, Чин (1993 р.)
Працівник організації  (підприємства)	Вступ, Зростання, Зрілість, Занепад	Ференс, Стонер, Уоррен (1977 р.)
Продукт	Впровадження, Зростання, Зрілість, Занепад	Левітт (1965 р.)
Знання	Придбання, Абстрагування, Збільшення, Зберігання, Утилізація	Танниру, Сугумаран (2002 р.)
Динамічні властивості	Становлення, Розвиток, Зрілість, Подальший розвиток, Смерть, Обмеження, Оновлення, Реплікація, Перерозподіл, Рекомбінація	Хелфат, Петераф (2003 р.)



## 5.2. Обгрутування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера.

Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених один від одного моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (Рис. 5.1).

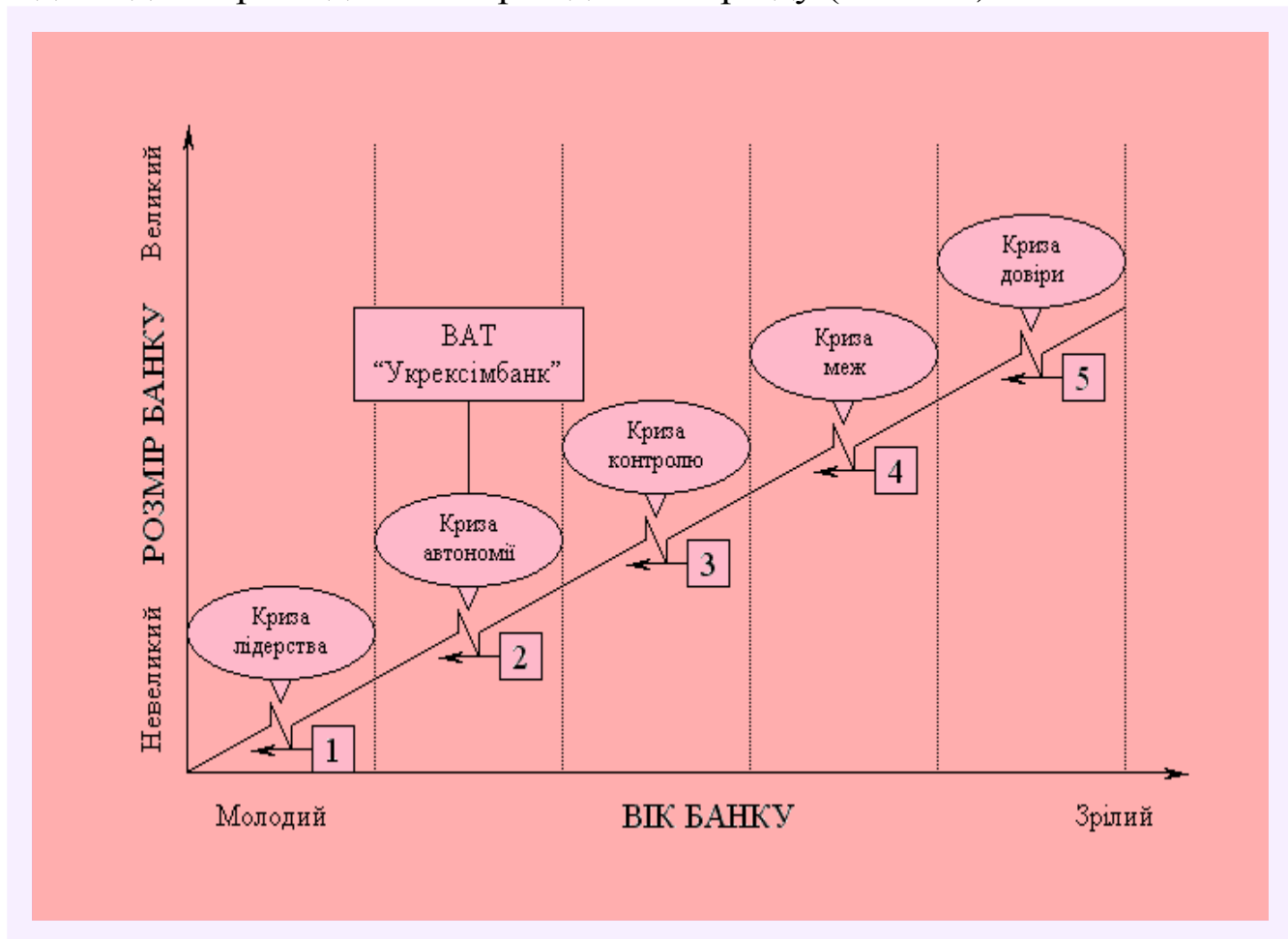


Рис. 5.1. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера (на прикладі банку)

Л.Грейнер називає наступні стадії і кризи організаційного розвитку:

**1. Стадія розвитку, заснованого на творчості.** Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її засновників.

Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура підприємства при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Проте у міру зростання організації її засновникам все більше вимагається контролювати і направляти її розвиток в специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першої кризи, головне питання якого полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити.

**2. Стадія розвитку, заснованого на керівництві.** Коли перша криза - криза лідерства успішно подолана, наступає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є робота, що чітко спланована, і професійний менеджмент. Проте, через якийсь час настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів ухвалення рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система управління в організації стає джерелом суперечності, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління. Це – криза автономії.

**3. Стадія розвитку, заснованого на делегуванні.** Успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення певних рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це до певного ступеня збільшує потенціал розвитку організації, але врешті-решт стає причиною нової кризи – кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому.

**4. Стадія розвитку, заснованого на координації.** Успішне подолання кризи контролю пов'язане із змінами в системі координації функціонування підрозділів, що становлять організацію. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологій, трудових і т.п. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які врешті-решт стають причиною кризи меж.

**5. Стадія розвитку, заснованого на співпраці.** Для подолання кризи меж потрібно висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособові конфлікти. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не витонченості формальної структури. Структурна перебудова на даному етапі даремна і безглузда. Створення в організації команди однодумців дає їй новий імпульс до розвитку. Дана стадія не є останньою. Вона лише указує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Л.Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися кризою психологічної утомленості або довіри, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда. Після розв'язання цієї кризи може наступити 6-та стадія організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій і структурі «рефлексії» для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності і особистого духовного збагачення.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л.Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані і їх можна та потрібно передбачати.

### **5.3. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.**

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

У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого

циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути зв'язані.

Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму (рис. 5.2.). Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

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

**Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть [21].**

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

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

**На стадії "дитинства"** підприємство володіє нечіткою структурою, невеликим бюджетом, процедури ведення бізнесу практично відсутні, субординація слабка. Відсутня система прийому на роботу і оцінки виконання завдань.

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

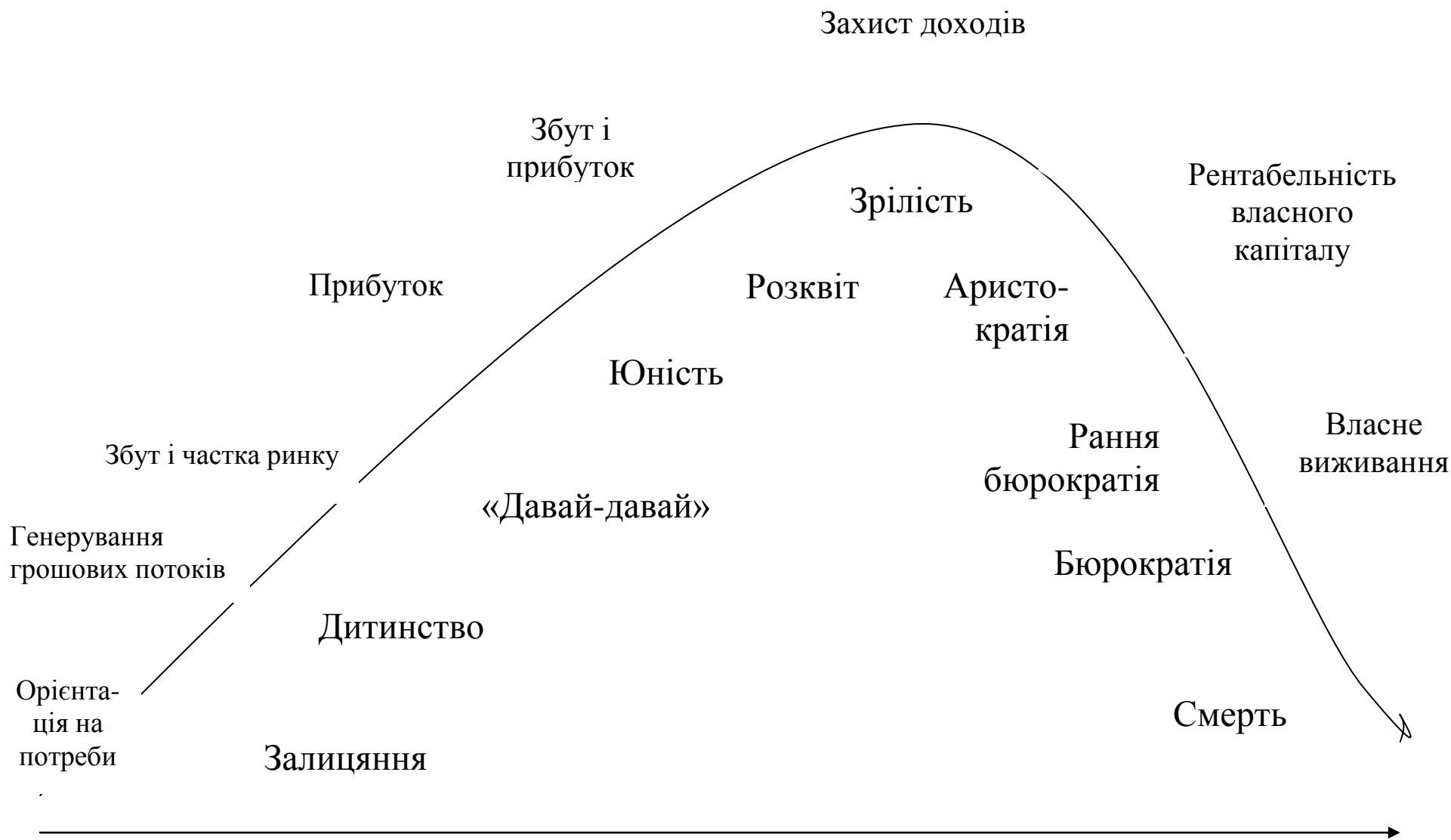


Рис .5.2 Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу І. Адізеса

#### 5.4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ.

Згідно сучасній концепції І Адізеса «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни, які він назвав «функціями менеджменту» (рис. 5.3.).

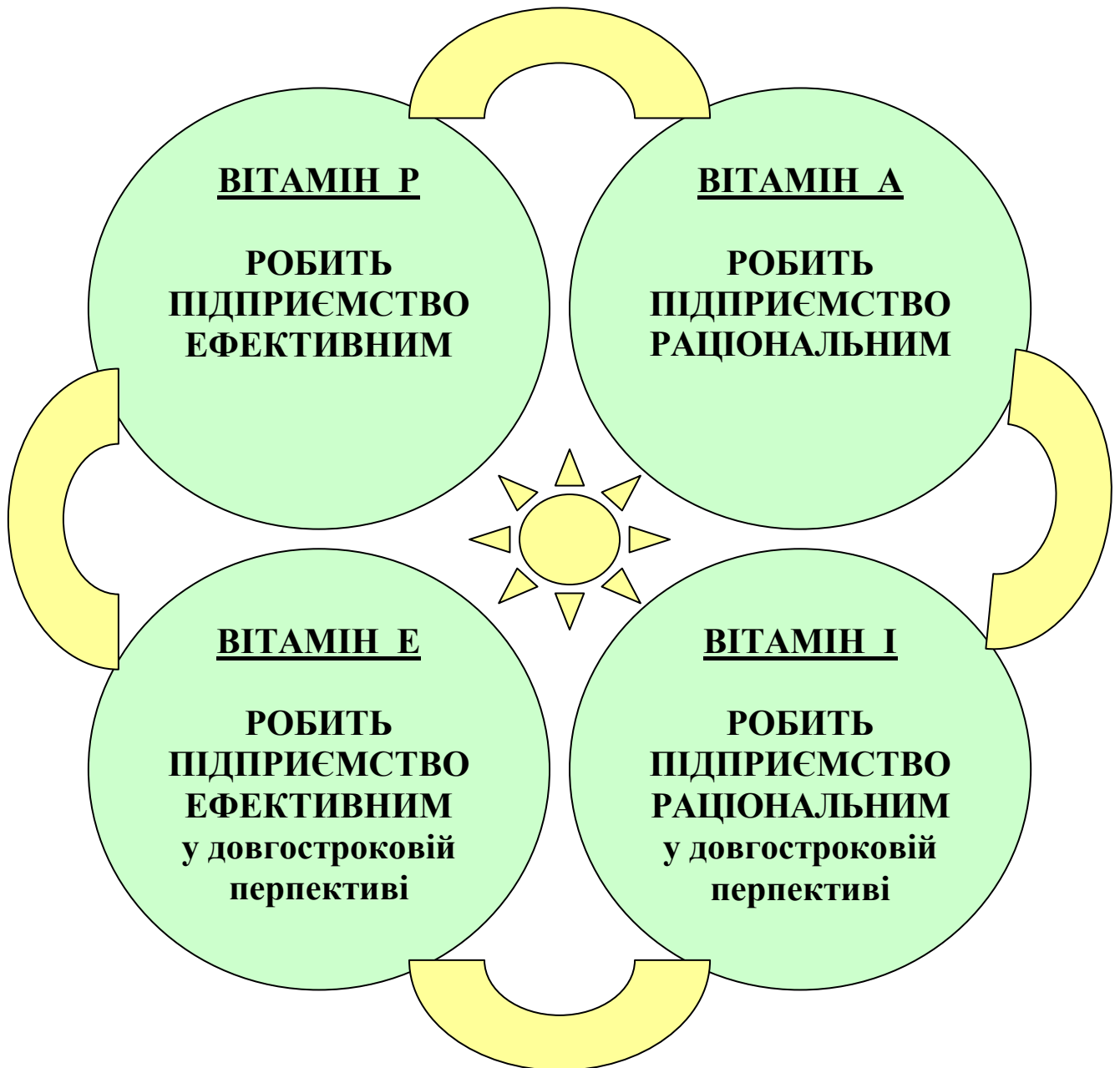


Рис 5.3 . Чотири функції менеджменту або „вітамінний комплекс ефективного управління ” за концепцією І. Адізеса

Адізес стверджує, що в ефективній організації повинні бути представлені усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована

на результати, А - адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна. Отже, підприємство повинно оптимальним чином задовольняти споживачів, вчасно змінюватись та попереджувати потреби, що змінюються, створивши для цього структуру з взаємозамінних елементів. Якщо не виконується одна з цих функцій в управлінні, існує вірогідність припустити, якою „хворобою” захворіє організація (Рис. 5.4.). Адізес пропонує назвати це діагностичною і терапевтичною методикою.

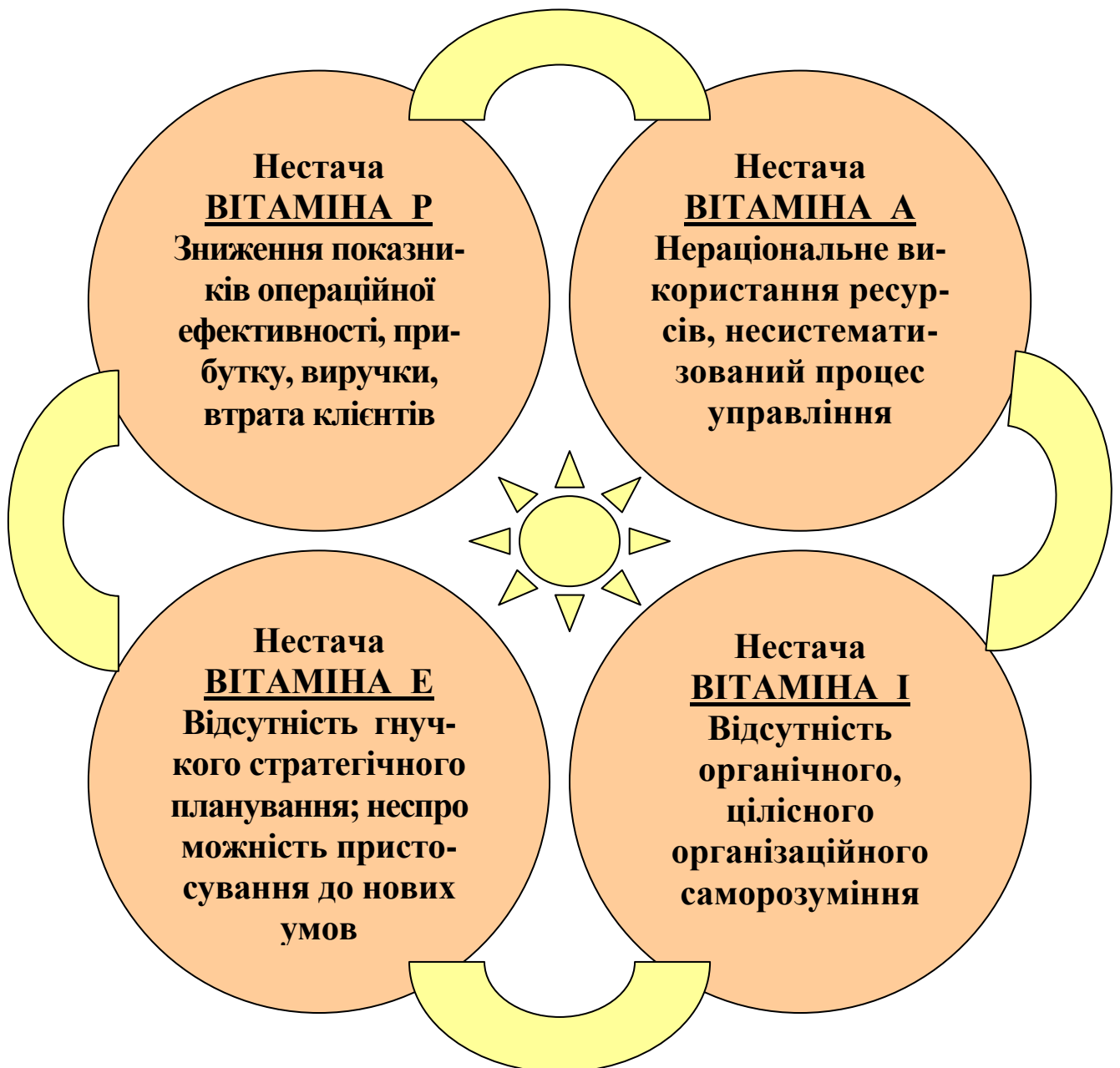


Рис. 5.4. Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією І. Адізеса

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

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

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

Тому, для того, щоб організація була ефективною, перше питання, яке повинно задати собі її керівництво, звучить так: «Чому ми існуємо?». Це непросте питання, оскільки все існує для того, щоб приносити користь кому-небудь або чому-небудь. Дане питання слід трансформувати так: «Для кого ми існуємо?». Будь-який керівник, менеджер, незалежно від того, чим він управляє повинні запитати самого себе: для кого, він існує? Зазвичай відділ збуту проводить дослідження, щоб з'ясувати, чого хочуть їх клієнти. Співробітники підприємства — це теж клієнти, тільки внутрішні, яких варто запитати, що їм необхідно, щоб бути



ефективними. Крім того, ефективність можна обчислити. Чим зазвичай вимірюють ефективність організації? Не тільки рентабельністю та рівнем продажів. Насправді ефективність вимірюється і тим, чи повертаються клієнти (споживачі) знову до підприємства. Якщо клієнти не повертаються - організація не є ефективною.

**Функція А — адміністрування**, яка забезпечує раціоналізацію. Бути оптимізованим - це означає не витратити сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначати механізми його досягнення. Адміністрування — систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно. Необхідно зрозуміти, що якщо організація ефективна і оптимізована, вона неминуче стане прибутковою, оскільки задоволення будь-якої потреби має свою ціну. Споживачі готові сплачувати за задоволення своїх потреб. А якщо підприємство може задовольнити цю потребу за нижчими цінами, то отримується прибуток і створюється додана вартість. Для Адізеса прибутковість — це створення доданої вартості. Чи може організація бути функціональною і не оптимізованою? Так. Вона працює, робить багато рухів, але не раціональна. Може організація бути оптимізованою, але не ефективною? Так. „...Я можу ефективно бити по м'ячу. Проте бути оптимізованим, означає систематизувати і тренуватися до тих пір, поки мої рухи не стануть досконалими. Коли досягну успіху, я можу відбивати тільки ті м'ячі, які потрапляють на ракетку, а якщо немає — те не роблю зайвих рухів.” Це є характерним для бюрократії, яка настільки оптимізована, що нездідна бути ефективною. У бюрократичних організаціях можна почути такі вислови: «Управляти бізнесом було б легко, коли б не постійні зміни у потребах клієнтів».

**Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час необхідно задіяти функцію Е.** Повернемося до метафори тенісу. Для того, щоб перемогти в грі, потрібно думати, куди після удару приземлиться м'яч. Тому необхідно так позиціонувати себе на ринку, щоб бути готовими відбити м'яч, коли він полетить у ваш бік. Це називається стратегічним плануванням. Треба зрозуміти, що планування — це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, який неминучий при плануванні. Отже, мова йде про підприємництво.

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

**Проблема в тому, що всі ці функції одночасно несумісні (Рис.5.5).**

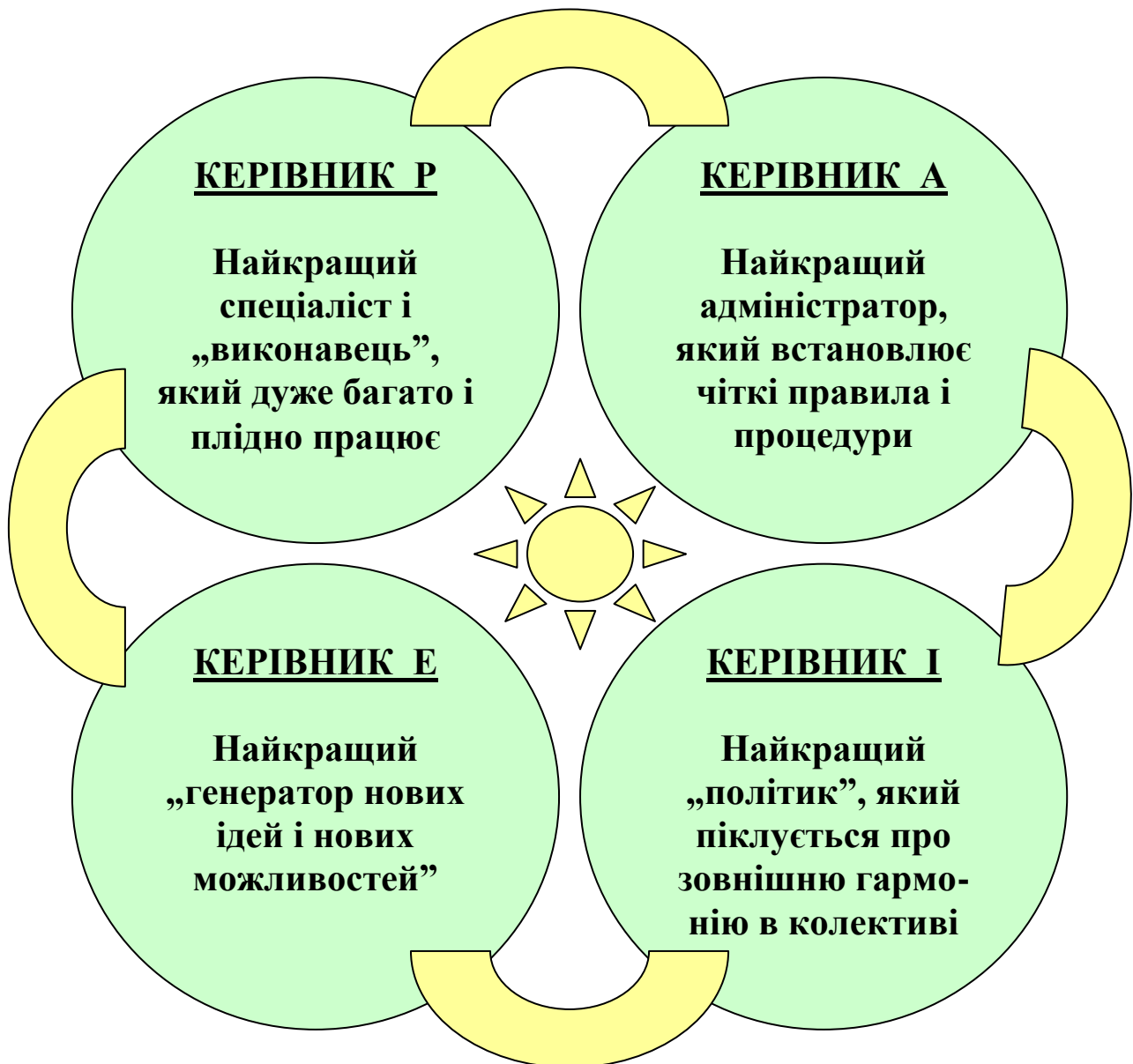


Рис 5.5. „Образи керівників”, у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса

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

**Це лише один з прикладів застосування коду РАЕІ, або як його ще називають - коду Адзеса, який має широке застосування. За його допомогою можна аналізувати життєві цикли організацій, детально вивчати процес рішень і функціональність організаційних структур.** Розглянемо образи керівника, в яких переважає одна з чотирьох функцій і атрофовані останні три (рис. 5.5).

**«Керівник Р».** Як такий керівник управлятиме? Безперечно, це буде самий кращий фахівець; настільки продуктивний і добросовісний, що він не забариться піднятися по кар'єрних сходах. Проте він не займається адмініструванням і контролем (функція А), не генерує нові ідеї (функція Е), не створює команду (функція І).

Отже, ця людина — виконавець. Він працює день і ніч, приходять в офіс першим і йде останнім. Він ненавидить засідання, бо у нього завжди багато подів і немає часу на пусті розмови.

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

**«Керівник А».** Це яскраво виражений адміністратор. Відсутні функції Р, Е, І. Йому не цікаво, що роблять його підлеглі, важливо, як вони це роблять. Він і його співробітники приходять і йдуть з роботи вчасно. При цьому керівник не дуже заглиблюється у те, що вони роблять, головне, щоб все було за встановленим розкладом. Підприємство може в результаті стати банкрутом, і це теж відбувається „вчасно”. Такий керівник регулярно організовує і проводить наради. Це здебільшого прототип справжнього бюрократа, який керує виключно по інструкції.

**«Керівник Е»** — прототип, що цікавиться ідеями. Це мрійник і творча натура. Даний архетип керівника найбільш небезпечний

вранці в понеділок, після вихідних, відпустки і тригодинного перельоту в літаку. Саме тоді він генерує нові ідеї і нові можливості. Він організовує засідання з колегами, та часто ніхто не знає, коли вони проводитимуться. Такого керівника можна назвати ще і палієм — це іскра, з якої постійно займається полум'я.

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

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

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

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

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

**Модель Адизеса РАЕІ показує яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства (рис. 5.6).**

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

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

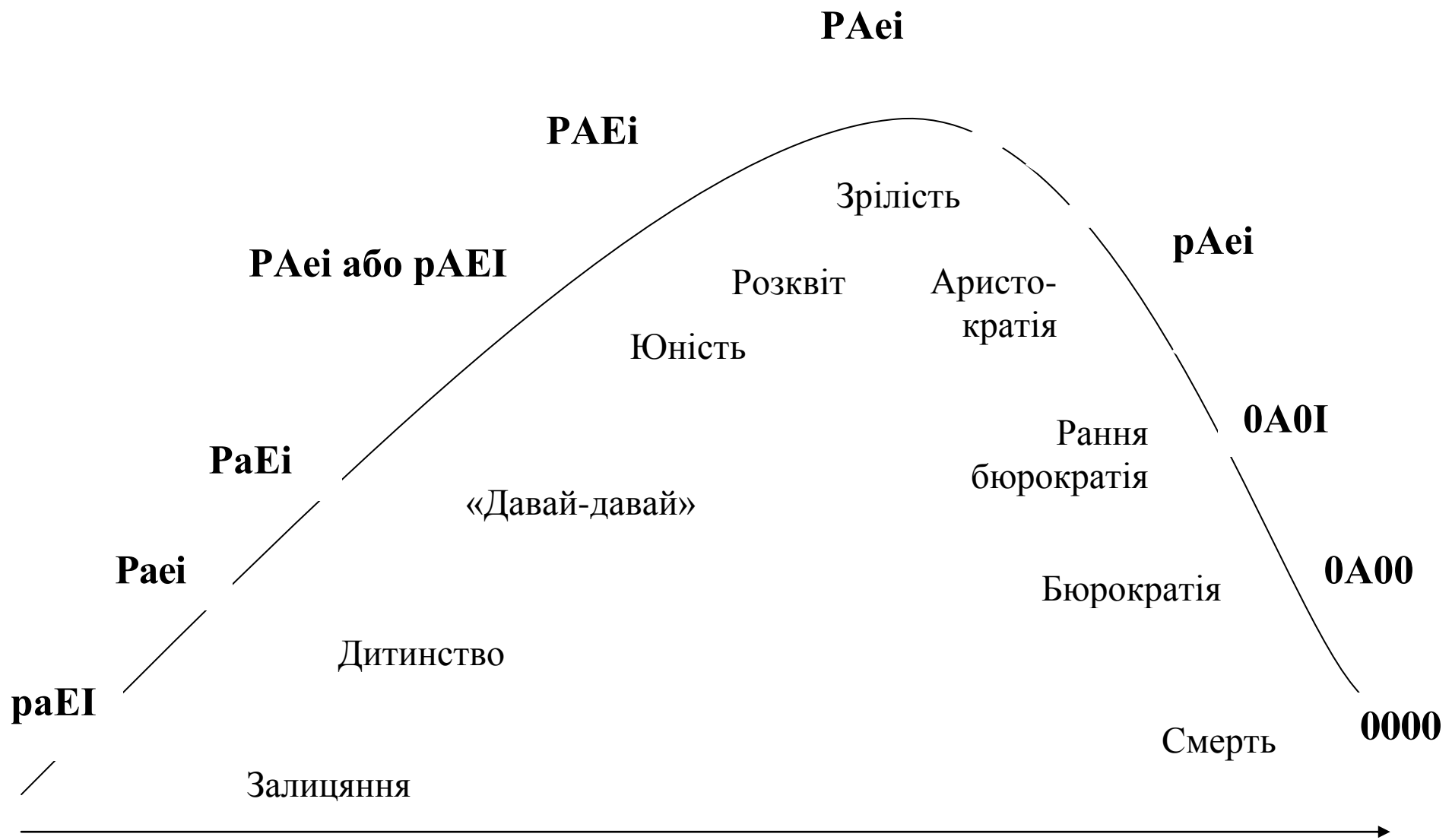


Рис .5.6 Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

## 5.5. Використання концепції В. Тарасенка „64 стратегеми” в управлінні стратегічними змінами

Сучасний український учений-практик В. Тарасенко розробив оригінальну концепцію „64 стратегеми”, яку пропонується застосовувати для визначення поточного стратегічного потенціалу підприємства і вибору можливих варіантів стратегічних змін [22]. Обґрунтування поточного стратегічного потенціалу згідно цієї концепції залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Отже, для того, щоб визначити можливі варіанти подальшого стратегічного розвитку підприємства необхідно врахувати три виміри існуючого стану підприємства (рис. 4.7).

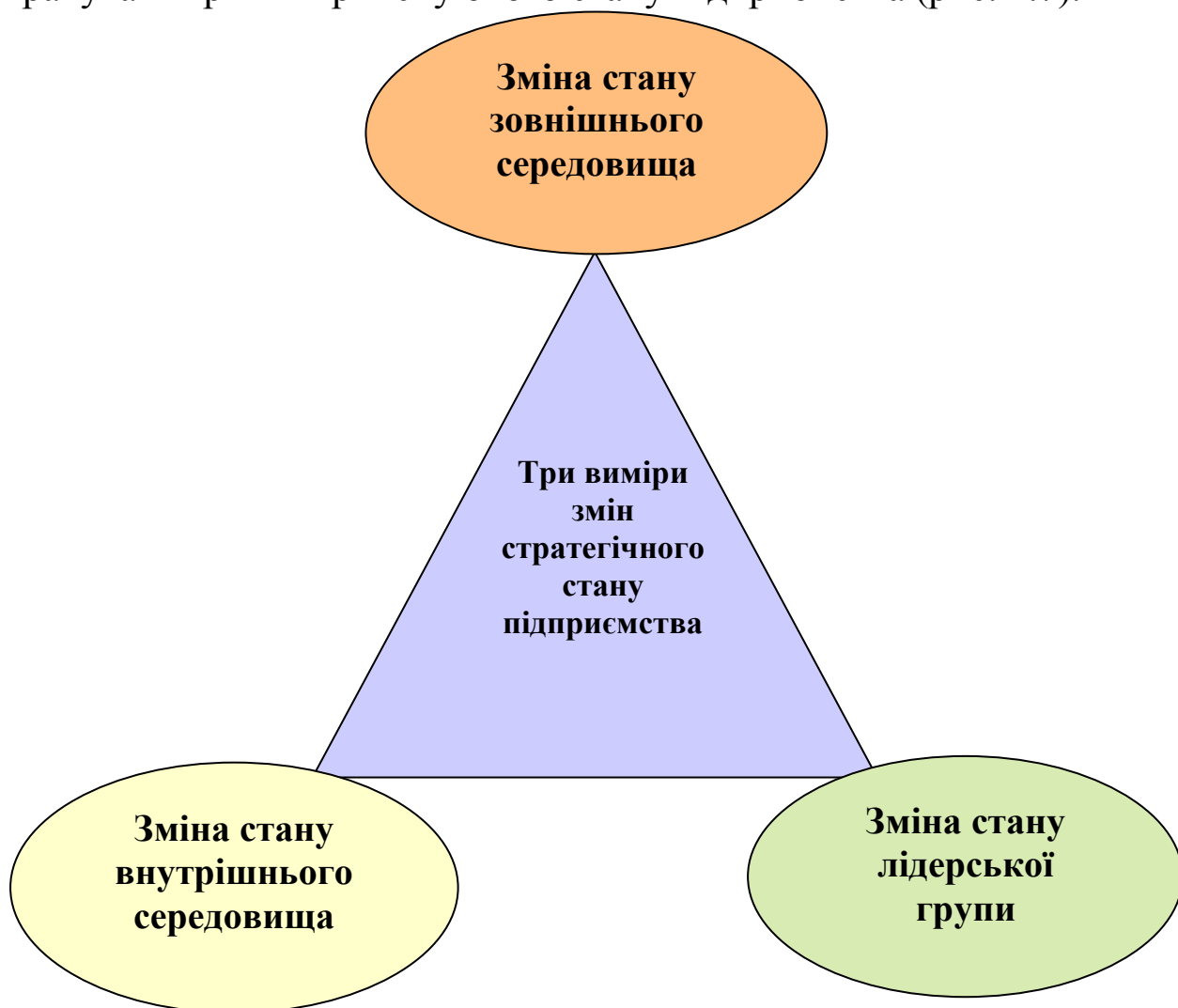


Рис. 5.7. Три виміри змін стратегічного стану підприємства за концепцією В. Тарасенка „64 стратегеми”

Відомо, що зовнішнє середовище підприємства, його внутрішнє середовище і лідерська група проходять різні етапи розвитку. Ці етапи якісно розрізняються.

Згідно концепції «64 Стратегеми» від того, в якому актуальному стані (тобто на якій стадії життєвого циклу) знаходиться в даний момент підприємство з урахуванням таких компонентів, як:

- Лідерська група
- Внутрішнє середовище
- Зовнішнє середовище

і залежить вибір подальшої його стратегії.

Еволюція кожного з цих трьох компонентів простежуються у розрізі таких 4-х етапів розвитку або стадій життєвого циклу, як:

- Народження
- Розвиток
- Стабілізація
- Деградація

Можливі стани підприємства, лідерських груп і бізнес-середовища в залежності від стадій життєвого циклу представлені у вигляді матриці (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Матриця можливих станів підприємства, лідерських груп і бізнес-середовища в залежності від стадій життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Предмет розвитку		
	Лідерські групи (топ-менеджмент, керівники вищої ланки)	Підприємство (головним чином - організаційна культура підприємства)	Бізнес-середовище (конкурентне поле, стан галузі)
Народження	Романтики	Молоде	Таке, що формується
Розвиток	Місіонери	Таке, що розвивається	Таке, що розвивається
Стабілізація	Функціонери	Стабільне	Сформоване
Деградація	Фундаменталісти	Деградує	Депресивне

Якби лідерська група, підприємство і зовнішнє середовище в один і той же момент часу знаходилися на однаковій стадії життєвого циклу, можна було б виділити чотири основних стани підприємства — стан народження, стан розвитку, стан стабілізації і стан деградації.

Але в практиці діяльності підприємств таких ситуацій, як правило, мало. Підприємство, його лідерська група і зовнішнє середовище одночасно можуть знаходитися на різних стадіях розвитку. Наприклад, стан підприємства може відповідати етапу народження, стан лідерської групи — етапу розвитку, а зовнішнє по відношенню до підприємства середовище — етапу стабілізації.

Таких комбінацій може бути 64 і, отже, можна розглядати 64 можливих стани конкретного підприємства.

У основі вибору стратегії розвитку підприємства лежить аналіз цих 64 можливих станів – стратегем.

Узагальнену характеристику 4-х етапів розвитку зовнішнього середовища, внутрішнього середовища і лідерської групи наведено у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Характеристика 4-х етапів розвитку зовнішнього середовища, внутрішнього середовища підприємства і лідерської групи

1. Народження	Етап еволюції, під час якого керівники починають усвідомлювати свою відповідальність за результат рішень і шукають цілі і ресурси, необхідні їм для реалізації стратегії. На етапі народження не всі рішення лідерів є усвідомленими, раціональними і оформленими у вигляді цілей.
2. Розвиток	Під час цього етапу керівники ухвалюють рішення і беруть відповідальність за досягнення нових стратегічних цілей, які було встановлено в результаті попереднього етапу.
3. Стабілізація	На цьому етапі підтримується регулярне і ефективно відтворення об'єктів і засобів управління, які були досягнуті і реалізовані на попередньому етапі.
4. Деградація	Це етап розвитку підприємства, зовнішнього середовища і лідерів на якому відтворення цілей, досягнуте на попередньому етапі втрачає свою ефективність.



Принцип позначення стратегіями конкретного підприємства подано у табл. 5.14.

Таблиця 5.14

Позначення стратегіями конкретного підприємства

1-а літера	Характеризує етап розвитку лідерської групи
2-а літера	Характеризує етап розвитку підприємства
3-а літера	Характеризує етап розвитку зовнішнього середовища
Наприклад, ВСА – місіонери в стабільному підприємстві на ринку, що формується	

Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегіями має свою кількісну оцінку. Загальна оцінка потенціалу стратегіями розраховується як добуток стратегічного потенціалу кожного елемента: лідерської групи, внутрішнього середовища і зовнішнього середовища.

Шкала кількісної характеристика потенціалу стратегіями така (табл. 5.15)

Таблиця 5.15

Шкала кількісної характеристика потенціалу стратегіями

Етап розвитку	Кількісна характеристика	Якісна характеристика
Народження (А)	2	Середній
Розвиток (В)	4	Високий
Стабілізація (С)	3	Достатньо високий
Деградація (D)	1	Низький

Наприклад, необхідно розрахувати стратегіями підприємства — CBD (функціонери в організації, що розвивається, і діє на депресивному ринку). Потенціал лідера-функціонера — 3, потенціал організації, що розвивається, — 4, потенціал депресивного ринку — 1.

Загальний потенціал стратегіями — 12.

Максимально можливий потенціал стратегіями дорівнює 64 (BBB — місіонери в організації, що розвивається, і діє на ринку, що розвивається). Мінімальний потенціал стратегіями дорівнює 1 (DDD

— фундаменталісти в деградуючій організації на депресивному ринку).

Кількісні значення потенціалу усіх можливих стратегем представлені у табл. 5.16.

Таблиця 5.16

Кількісні значення потенціалу стратегем

Етап розвитку лідерської групи	Етап розвитку підприємства	Етап розвитку ринку							
		Такий, що формується (народження)		Такий, що розвивається (розвиток)		Сформований (стабілізація)		Депресивний (деградація)	
Романтики	молоде	AAA	8	AAB	16	AAC	12	AAD	4
	що розвивається	ABA	16	ABB	32	ABC	24	ABD	8
	стабільне	ACA	12	ACB	24	ACC	18	ACD	6
	що деградує	ADA	4	ADB	8	ADC	6	ADD	2
Місіонери	молоде	BAA	16	BAV	32	BAC	24	BAD	8
	що розвивається	BBA	32	BBV	64	BBC	48	BBD	16
	стабільне	BCA	24	BCV	48	BCC	36	BCD	12
	що деградує	BDA	8	BDB	16	BDC	12	BDD	4
Функціонери	молоде	CAA	12	CAV	24	CAC	18	CAD	6
	що розвивається	CBA	24	CBV	48	CBC	36	CBD	12
	стабільне	CCA	18	CCV	36	CCC	27	CCD	9
	що деградує	CDA	6	CDB	12	CDC	9	CDD	3
Фундаменталісти	молоде	DAA	4	DAB	8	DAC	6	DAD	2
	що розвивається	DBA	8	DBV	16	DBC	12	DBD	4
	стабільне	DCA	6	DCV	12	DCC	9	DCD	3
	що деградує	DDA	2	DDV	4	DDC	3	DDD	1

Залежно від величини потенціалу виділяються три типи стратегем (табл. 5.17):

- **сильні** — з потенціалом від 32 до 64
- **середні** — з потенціалом від 10 до 32
- **слабкі** — з потенціалом від 1 до 9.

Таблиця 5.17

Класифікація стратегем підприємства за силою стратегічного потенціалу

	<b>Ранні (35 стратегем)</b>	<b>Пізні (29 стратегем)</b>
<b>Сильні (10 стратегем)</b>	BBB (64) BBC (48), CBV (48), ACA (48), ABV (32), BAV (32), BBA (32)	BCC (36), CBC (36), CCB (36)
<b>Середні (25 стратегем)</b>	ABC (24), BAC (24), ACB (24), BCA (24), CAB (24), CBA (24), ACC (18), CAC (18), CCA (18), AAB (16), ABA (16), BAA (16), BBD (16), BDB (16), DBB (16), AAC (12), ACA (12), CAA (12)	CCC (27), BCD (12), BDC (12), CBD (12), CDB (12), DBC (12), DCB (12)
<b>Слабкі (29 стратегем)</b>	AAA (8), ABD (8), ADB (8), BAD (8), BDA (8), DAB (8), DBA (8), AAD (4), ADA (4), DAA (4)	CCD (9), CDC (9), DCC (9), ACD (6), ADC (6), CAD (6), CDA (6), DAC (6), DCA (6), BDD (4), DBD (4), DDB (4), CDD (3), DCD (3), DDC (3), ADD (2), DAD (2), DDA (2), DDD (1)

Опис стратегем включає опис близьких стратегічних станів, виходячи з яких можна обґрунтувати напрями розвитку підприємства та напрями необхідних змін.

**Близькими** стратегемами називаються такі стратегічні стани у яких потенціал кожного з тих, що входять в стратегему стратегічних станів дорівнює потенціалу описуваної стратегеми або на одиницю відрізняється від неї у більший або менший бік. Серед усіх близьких стратегем необхідно виділити так звані **майбутні і минулі стратегеми**. В процесі вибору стратегії з близьких майбутніх стратегем виділяється одна, перехід до якої найбільш вірогідний і доцільний для підприємства. **Майбутніми** стратегемами називаються такі близькі стратегеми, у яких

еволюційний стан хоча б одного компоненту стратегіми становить на етап вище, ніж стан відповідного компоненту актуальної стратегіми. Всі останні близькі стратегіми вважаються **минулими** (табл. 5.18).

Таблиця 5.18

Таблиця відповідності станів підприємства

Попередній стан	Актуальний стан	Майбутній стан
D	A	B
A	B	C
B	C	D
C	D	A

## **ТЕМА 7. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **7.1. Роль знань у розвитку сучасної організації**

**Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віггом -американським ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, Міжнародною організацією праці, що проводилася, під егідою ООН. З того часу цей термін, що позначав систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств, обійшов весь світ, став предметом різносторонніх досліджень і обговорень, увійшов до практики багатьох підприємств як нового вигляду управлінської діяльності і нова функція управління. Значущість управління знаннями з кожним роком зростає, відображаючи об'єктивні вимоги розвитку наукоємкого виробництва, інформатизації суспільства і підвищення ролі людського потенціалу.**

**У сучасних умовах інтелектуальний капітал стає головним джерелом створення стійких конкурентних переваг підприємств, посилення їх потенційної цінності і задоволення споживчого попиту, що динамічно розвивається. Спочатку управління знаннями розглядалося як феномен, що має відношення лише до тих галузей і виробництв, для яких характерні так звані високі технології, виготовлення нових зразків продукції безпосередньо на базі конкретних наукових досліджень і технічних розробок, технологічні новації. Однак практика спростувала такий вузький підхід до ефективного управління, довівши, що не може бути галузей, виробництв і підприємств, які не використовують інтелектуальний капітал у виготовленні продукції, наданні послуг і самих методах управління. Інноваційні процеси - це неодмінна умова розвитку всіх сфер діяльності в епоху технологічної і інформаційної революцій.**

**В даний час цінність роботи, що виконується людьми, і вартість продукції і послуг, що продаються компаніями всіх галузей, багато в чому визначаються знаннями і інформацією, закладеною в них. Підприємства повинні навчитися управляти знаннями, тому що знання, з одного боку, перетворилися на найбільш важливий продукт**

і, з іншого боку, ефективне використання знань є ключовим чинником у вивченні потреб ринку і їх задоволенні найбільш інноваційним способом. Все більша кількість підприємств стають організаціями, що навчаються, розвивають свої інтелектуальні активи і наймають вищих посадових осіб по управлінню знаннями. Загально визнано, що знання є джерелом продуктивності, інновацій і конкурентних переваг. Багато менеджерів розуміють, що на відміну від витрат фінансового капіталу використання знань веде до їх примноження і на відміну від натуральної сировини знання не втрачаються (чим більше вони розподіляються, тим більше виробляється продукції).

Поворотне значення в економічній теорії і практиці, в орієнтації управлінських методів і оцінці ефективності має те, що знання стають активами організації, що вимагають систематичної оцінки, дбайливого відношення, розповсюдження і використання.

Оскільки коріння знань закладене в досвіді і інтелектуальних можливостях людини, в його соціальному контексті, успішне управління ними можливо тільки при уважному відношенні до людини, до культури і організаційної структури.

В останні десятиліття в структурі загального фонду розвитку підприємств, що складається з інвестицій у фізичний капітал (основні фонди), а також вкладень в так званий людський капітал (витрати на освіту, підготовку і перепідготовку кадрів, охорону здоров'я і НІОКР), стала стрімко збільшуватися частка останніх компонентів, пов'язаних із зростанням ролі людського чинника. Якщо на початку ХХ століття в індустріально розвинених країнах основні фонди за вартістю більш ніж удвічі перевищували розміри накопичених інвестицій в людину, то в теперішній час співвідношення відмічених компонентів сукупного капіталу є якісно іншим.

Сучасні господарські системи все більш трансформуються в економіку знань. Використання знань примножує результати господарської діяльності набагато ефективніше, ніж застосування будь-якого іншого виробничого чинника. На постіндустріальному просторі, найважливішим ресурсом виявляється не традиційний географічний простір із закріпленними на ньому виробничими потужностями, а інтелект і фінанси, що не знають матеріальних меж і вільно переміщуються шляхом використання інформаційних технологій.

Перехід від індустріального суспільства до постіндустріального і інтенсивний розвиток інформаційних технологій скорочують значення чинників природного і соціального середовища, але підсилюють роль творчих сил особи, що бере участь у виробничій діяльності. З цієї причини ефективність сучасної економіки, включаючи прогрес матеріального виробництва, все більшою мірою визначається інтелектуально-творчим потенціалом і інформаційними ресурсами, ніж традиційними чинниками економічного розвитку індустріального суспільства.

Глобалізація ринків і швидке розповсюдження інформаційних технологій трансформують економіку. По оцінках, основу більше половини валового внутрішнього продукту країн з розвинутою ринковою економікою складають інтелектуальні знання. Сюди відносяться такі галузі, як телекомунікаційна, виробництво обчислювальної техніки, розробки програмного забезпечення, фармацевтика, виробництво медичної техніки, освіта, розробка біотехнології, гена інженерія і цілий ряд інших. За останні два десятиліття високотехнологічні галузі майже подвоїли обсяг вироблюваної продукції, а власне наукоємкі галузі розвиваються ще швидше. Причому найбільший потенціал розвитку мають інноваційно керовані галузі, де впровадження нововведень і адаптивність до ринку є новими джерелами конкурентних переваг. У цих умовах відбуваються докорінні зміни в критеріях оцінки ефективності управління. Ними тепер стають вимірники стану ресурсів:

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

В даний час на частку нових технологій в країнах з розвинутою ринковою економікою доводиться до 85% приросту валового внутрішнього продукту.

Джерелом економічного підйому можуть бути насамперед знання, інтелектуальна творчість і інновації, які повинні переважати не тільки у виробництві, але і в управлінні. Про те, за якими напрям

відбуваються зміни в управлінні під впливом розробки і використання нових технологій, свідчать дані таблиці. 7.1.

Таблиця 7.1

### Вплив нових технологій на організацію

Організаційне вимірювання	Зміни в управлінні
Накопичення і розподіл знань	Нові форми умінь і знань використовуються для розробки нових технологій; працівники критичніше відносяться до оцінки результатів впровадження нових технологій; нові форми інтелектуальної діяльності розпространяються в організації
Управлінські стосунки	Організаційна поведінка змінюється в напрямі посилення співпраці і взаємної відповідальності; менеджери і працівники розривають традиційні функціональні і ієрархічні стосунки і створюють нові ролі, які стирають лінії влади і ухвалення рішень
Методи координації	Технології стають багатим ресурсом, який дозволяє використовувати інноваційні методи розповсюдження і обміну інформацією, співробітництва; широкий доступ до інформації створює клімат колективної відповідальності, загальної власності і групового вирішення проблем

**7.2.** Завдяки різноманітним інформаційним потокам кожне підприємство має можливість миттєво дізнаватися про стан попиту і пропозиції, орієнтуватися на ринках сировини, праці, інновацій і тому подібне **Поняття знань і їх класифікація**

Для розкриття сутності терміну „знання” необхідно розглянути три поняття: данні, інформація та базпосередньо – знання.



Дані – це неструктуровані цифри і факти поза будь-якого контексту.

Інформація – це структурований потік даних у контексті.

Знання – це здатність застосовувати інформацію у конкретній сфері діяльності.

Отже, дані та інформація є так званими „запасами сировини” для формування знань (рис. 7.1).

Аналіз змісту, особливостей і характеру використання знань дозволяє виділити їх різновиди (табл. 7.3). Так, **розрізняють процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання.**

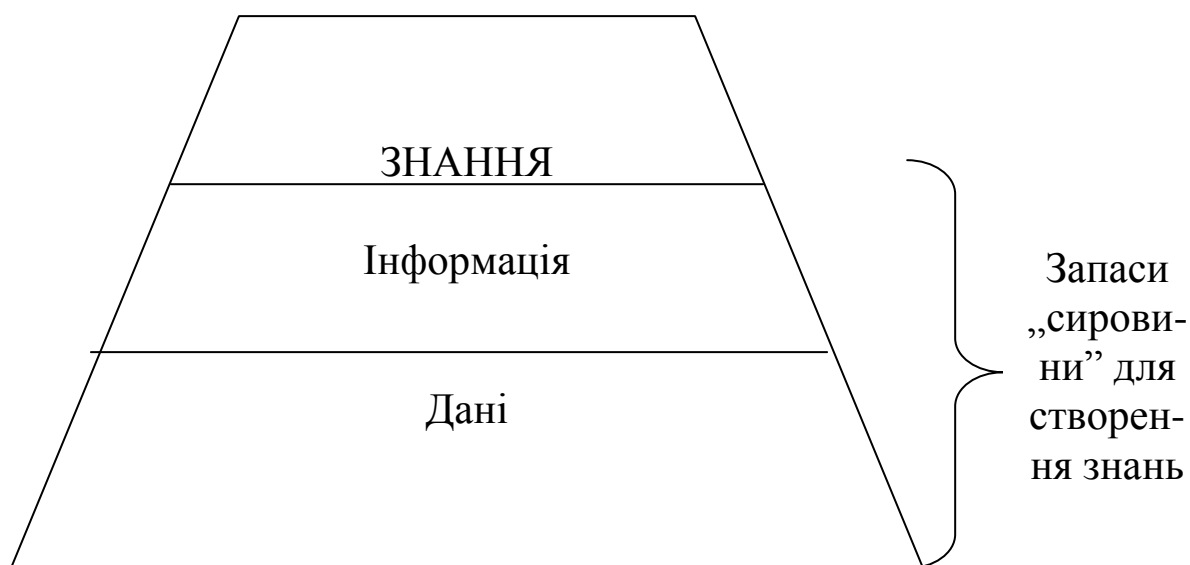


Рис. 7.1. Логіка утворення знань

### 7.3.

### 7.4. Сучасні підходи до управління знаннями

Як вже було сказано, Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віїгом -американским ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, Міжнародною організацією праці, що проводилася, під егідою ООН.

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

конкурентами. Світовий бюджет систем управління знаннями (СУЗИ) оцінюється останніми роками в 2 млрд дол. і продовжує зростати. Такі гіганти, як Вот& і ІаВ, активно застосовують технології управління знаннями як основну складову менеджменту.

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

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

- ◆ бази і сховища даних
- ◆ електронна пошта
- ◆ системи групової роботи і її підтримки;
- ◆ браузері і системи пошуку;
- ◆ портали, корпоративні мережі і Інтернет;
- ◆ бази знань і експертні системи (інакше інтелектуальні системи).

Системи управління знаннями з'явилися в середині 90-х рр. в корпораціях, де проблеми обробки інформації придбали особливу гостроту і стали критичними. При цьому стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями підприємства, оскільки саме знання забезпечують перевагу перед конкурентами.

Нова концепція управління знаннями дійсно допомагає поміняти погляд на автоматизацію корпорації, оскільки акцент в ній робиться на цінність інформації. Новизна концепції управління знаннями полягає в принципово новому завданні — накопичувати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності і принципи, що дозволяють розв'язувати виробничі і бізнес-завдання. При цьому в розрахунок беруться і «невидимі» знання, які зберігаються в пам'яті спеціалістів, а не на матеріальних носіях.

Управління знаннями можна розглядати і як новий напрям в менеджменті, і як напрям в інформатиці для підтримки процесів

створення, розповсюдження, обробки і використання знань усередині підприємств, організацій і навіть держав (рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Дуалізм поняття „управління знаннями”**

Зміст внутрішньофірмового управління знаннями чітко розкриває у своїх дослідженнях Б. Мільнер [26]. Він виділяє 3 блоки або функції внутрішньо фірмового управління знаннями: виробництво знань, їх розподіл та використання (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером

## 7.5. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій

Термін «організації що навчаються» (learning companies), що широко розповсюдився в Європі і США в 1990-і рр., в Україні став відомий порівняно недавно. Одна з відомих у нас концепцій організації, що навчається, належить американцеві П. Сенге [27]. Інша, європейська, була розроблена декількома авторами: Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджем.

Хоча з першої публікації концептуальної роботи П. Сенге «п'ятий елемент», в якій він дає розкриває особливості самонавчальної організації, пройшло вже більше 20-ти років, серед учених як і раніше немає єдиної думки щодо того, що вкладати в це поняття.

Найбільш поширені визначення самонавчальної організації приведені нижче (таблиця. 7.5).

Спираючись на досвід передових підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на „модних” курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримає можливість утілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Таблиця 7.5

### Підходи до визначення самонавчальної організації

Автор	Визначення самонавчальної організації
1. П. Сенге	Самонавчальна організація - це група співробітників, що постійно розвивають свої здібності створювати те, що вони хочуть створювати. Самонавчальна організація – це організація, в якою не можна не вчитися, тому що навчання вплетене в повсякденні операції.

	У сучасних умовах швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною утримуваною конкурентною перевагою.
Продовження табл. 7.5	
2. Т. Бойдел, Н. Діксон і П. Сендж	Самонавчальна організація - це організація, в якій відбувається не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати.
2. А. Лузін	Самонавчальна організація - це організація, здатна повсякденно набувати знань зі всіх можливих джерел, переробляти і переводити їх в дію. Самонавчальна організація - це не нова модель побудови і розвитку підприємства, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воєдино.

Спираючись на досвід передових підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на „модних” курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримує можливість втілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Практикою організацій, що самонавчаються вже напрацьовані певні принципи, сутність яких зводиться до наступного [26]:

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

## **ТЕМА 7. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **7.1. Роль знань у розвитку сучасної організації**

**Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віггом -американським ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, Міжнародною організацією праці, що проводилася, під егідою ООН. З того часу цей термін, що позначав систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств, обійшов весь світ, став предметом різносторонніх досліджень і обговорень, увійшов до практики багатьох підприємств як нового вигляду управлінської діяльності і нова функція управління. Значущість управління знаннями з кожним роком зростає, відображаючи об'єктивні вимоги розвитку наукоємкого виробництва, інформатизації суспільства і підвищення ролі людського потенціалу.**

**У сучасних умовах інтелектуальний капітал стає головним джерелом створення стійких конкурентних переваг підприємств, посилення їх потенційної цінності і задоволення споживчого попиту, що динамічно розвивається. Спочатку управління знаннями розглядалося як феномен, що має відношення лише до тих галузей і виробництв, для яких характерні так звані високі технології, виготовлення нових зразків продукції безпосередньо на базі конкретних наукових досліджень і технічних розробок, технологічні новації. Однак практика спростувала такий вузький підхід до ефективного управління, довівши, що не може бути галузей, виробництв і підприємств, які не використовують інтелектуальний капітал у виготовленні продукції, наданні послуг і самих методах управління. Інноваційні процеси - це неодмінна умова розвитку всіх сфер діяльності в епоху технологічної і інформаційної революцій.**

**В даний час цінність роботи, що виконується людьми, і вартість продукції і послуг, що продаються компаніями всіх галузей, багато в чому визначаються знаннями і інформацією, закладеною в них. Підприємства повинні навчитися управляти знаннями, тому що знання, з одного боку, перетворилися на найбільш важливий продукт**

і, з іншого боку, ефективне використання знань є ключовим чинником у вивченні потреб ринку і їх задоволенні найбільш інноваційним способом. Все більша кількість підприємств стають організаціями, що навчаються, розвивають свої інтелектуальні активи і наймають вищих посадових осіб по управлінню знаннями. Загально визнано, що знання є джерелом продуктивності, інновацій і конкурентних переваг. Багато менеджерів розуміють, що на відміну від витрат фінансового капіталу використання знань веде до їх примноження і на відміну від натуральної сировини знання не втрачаються (чим більше вони розподіляються, тим більше виробляється продукції).

Поворотне значення в економічній теорії і практиці, в орієнтації управлінських методів і оцінці ефективності має те, що знання стають активами організації, що вимагають систематичної оцінки, дбайливого відношення, розповсюдження і використання.

Оскільки коріння знань закладене в досвіді і інтелектуальних можливостях людини, в його соціальному контексті, успішне управління ними можливо тільки при уважному відношенні до людини, до культури і організаційної структури.

В останні десятиліття в структурі загального фонду розвитку підприємств, що складається з інвестицій у фізичний капітал (основні фонди), а також вкладень в так званий людський капітал (витрати на освіту, підготовку і перепідготовку кадрів, охорону здоров'я і НІОКР), стала стрімко збільшуватися частка останніх компонентів, пов'язаних із зростанням ролі людського чинника. Якщо на початку ХХ століття в індустріально розвинених країнах основні фонди за вартістю більш ніж удвічі перевищували розміри накопичених інвестицій в людину, то в теперішній час співвідношення відмічених компонентів сукупного капіталу є якісно іншим.

Сучасні господарські системи все більш трансформуються в економіку знань. Використання знань примножує результати господарської діяльності набагато ефективніше, ніж застосування будь-якого іншого виробничого чинника. На постіндустріальному просторі, найважливішим ресурсом виявляється не традиційний географічний простір із закріпленними на ньому виробничими потужностями, а інтелект і фінанси, що не знають матеріальних меж і вільно переміщуються шляхом використання інформаційних технологій.



Перехід від індустріального суспільства до постіндустріального і інтенсивний розвиток інформаційних технологій скорочують значення чинників природного і соціального середовища, але підсилюють роль творчих сил особи, що бере участь у виробничій діяльності. З цієї причини ефективність сучасної економіки, включаючи прогрес матеріального виробництва, все більшою мірою визначається інтелектуально-творчим потенціалом і інформаційними ресурсами, ніж традиційними чинниками економічного розвитку індустріального суспільства.

Глобалізація ринків і швидке розповсюдження інформаційних технологій трансформують економіку. По оцінках, основу більше половини валового внутрішнього продукту країн з розвинутою ринковою економікою складають інтелектуальні знання. Сюди відносяться такі галузі, як телекомунікаційна, виробництво обчислювальної техніки, розробки програмного забезпечення, фармацевтика, виробництво медичної техніки, освіта, розробка біотехнології, генна інженерія і цілий ряд інших. За останні два десятиліття високотехнологічні галузі майже подвоїли обсяг вироблюваної продукції, а власне наукоємкі галузі розвиваються ще швидше. Причому найбільший потенціал розвитку мають інноваційно керовані галузі, де впровадження нововведень і адаптивність до ринку є новими джерелами конкурентних переваг. У цих умовах відбуваються докорінні зміни в критеріях оцінки ефективності управління. Ними тепер стають вимірники стану ресурсів:

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

В даний час на частку нових технологій в країнах з розвинутою ринковою економікою доводиться до 85% приросту валового внутрішнього продукту.

Джерелом економічного підйому можуть бути насамперед знання, інтелектуальна творчість і інновації, які повинні переважати не тільки у виробництві, але і в управлінні. Про те, за якими напрям

відбуваються зміни в управлінні під впливом розробки і використання нових технологій, свідчать дані таблиці. 7.1.

Таблиця 7.1

### Вплив нових технологій на організацію

Організаційне вимірювання	Зміни в управлінні
Накопичення і розподіл знань	Нові форми умінь і знань використовуються для розробки нових технологій; працівники критичніше відносяться до оцінки результатів впровадження нових технологій; нові форми інтелектуальної діяльності розпространяються в організації
Управлінські стосунки	Організаційна поведінка змінюється в напрямі посилення співпраці і взаємної відповідальності; менеджери і працівники розривають традиційні функціональні і ієрархічні стосунки і створюють нові ролі, які стирають лінії влади і ухвалення рішень
Методи координації	Технології стають багатим ресурсом, який дозволяє використовувати інноваційні методи розповсюдження і обміну інформацією, співробітництва; широкий доступ до інформації створює клімат колективної відповідальності, загальної власності і групового вирішення проблем

**7.3.** Завдяки різноманітним інформаційним потокам кожне підприємство має можливість миттєво дізнаватися про стан попиту і пропозиції, орієнтуватися на ринках сировини, праці, інновацій і тому подібне **Поняття знань і їх класифікація**

Для розкриття сутності терміну „знання” необхідно розглянути три поняття: данні, інформація та базпосередньо – знання.

Дані – це неструктуровані цифри і факти поза будь-якого контексту.

Інформація – це структурований потік даних у контексті.

Знання – це здатність застосовувати інформацію у конкретній сфері діяльності.

Отже, дані та інформація є так званими „запасами сировини” для формування знань (рис. 7.1).

Аналіз змісту, особливостей і характеру використання знань дозволяє виділити їх різновиди (табл. 7.3). Так, **розрізняють процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання.**

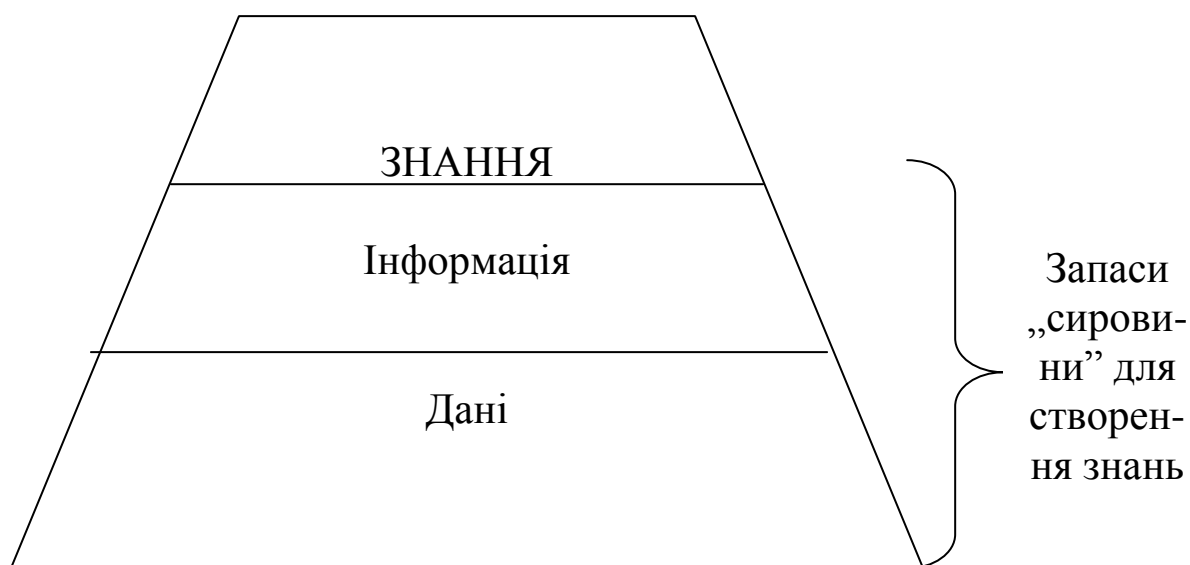


Рис. 7.1. Логіка утворення знань

## 7.6.

## 7.7. Сучасні підходи до управління знаннями

Як вже було сказано, Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віїгом -американским ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, Міжнародною організацією праці, що проводилася, під егідою ООН.

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

конкурентами. Світовий бюджет систем управління знаннями (СУЗИ) оцінюється останніми роками в 2 млрд дол. і продовжує зростати. Такі гіганти, як Вот& і ІаВ, активно застосовують технології управління знаннями як основну складову менеджменту.

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

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

- ◆ бази і сховища даних
- ◆ електронна пошта
- ◆ системи групової роботи і її підтримки;
- ◆ браузері і системи пошуку;
- ◆ портали, корпоративні мережі і Інтернет;
- ◆ бази знань і експертні системи (інакше інтелектуальні системи).

Системи управління знаннями з'явилися в середині 90-х рр. в корпораціях, де проблеми обробки інформації придбали особливу гостроту і стали критичними. При цьому стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями підприємства, оскільки саме знання забезпечують перевагу перед конкурентами.

Нова концепція управління знаннями дійсно допомагає поміняти погляд на автоматизацію корпорації, оскільки акцент в ній робиться на цінність інформації. Новизна концепції управління знаннями полягає в принципово новому завданні — накопичувати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності і принципи, що дозволяють розв'язувати виробничі і бізнес-завдання. При цьому в розрахунок беруться і «невидимі» знання, які зберігаються в пам'яті спеціалістів, а не на матеріальних носіях.

Управління знаннями можна розглядати і як новий напрям в менеджменті, і як напрям в інформатиці для підтримки процесів

створення, розповсюдження, обробки і використання знань усередині підприємств, організацій і навіть держав (рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Дуалізм поняття „управління знаннями”**

Зміст внутрішньофірмового управління знаннями чітко розкриває у своїх дослідженнях Б. Мільнер [26]. Він виділяє 3 блоки або функції внутрішньо фірмового управління знаннями: виробництво знань, їх розподіл та використання (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером

## 7.8. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій

Термін «організації що навчаються» (learning companies), що широко розповсюдився в Європі і США в 1990-і рр., в Україні став відомий порівняно недавно. Одна з відомих у нас концепцій організації, що навчається, належить американцеві П. Сенге [27]. Інша, європейська, була розроблена декількома авторами: Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджем.

Хоча з першої публікації концептуальної роботи П. Сенге «п'ятий елемент», в якій він дає розкриває особливості самонавчальної організації, пройшло вже більше 20-ти років, серед учених як і раніше немає єдиної думки щодо того, що вкладати в це поняття.

Найбільш поширені визначення самонавчальної організації приведені нижче (таблиця. 7.5).

Спираючись на досвід передових підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на „модних” курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримає можливість утілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Таблиця 7.5

### Підходи до визначення самонавчальної організації

Автор	Визначення самонавчальної організації
1. П. Сенге	Самонавчальна організація - це група співробітників, що постійно розвивають свої здібності створювати те, що вони хочуть створювати. Самонавчальна організація – це організація, в якою не можна не вчитися, тому що навчання вплетене в повсякденні операції.

	У сучасних умовах швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною утримуваною конкурентною перевагою.
Продовження табл. 7.5	
2. Т. Бойдел, Н. Діксон і П. Сендж	Самонавчальна організація - це організація, в якій відбувається не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати.
2. А. Лузін	Самонавчальна організація - це організація, здатна повсякденно набувати знань зі всіх можливих джерел, переробляти і переводити їх в дію. Самонавчальна організація - це не нова модель побудови і розвитку підприємства, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воєдино.

Спираючись на досвід передових підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на „модних” курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримує можливість втілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Практикою організацій, що самонавчаються вже напрацьовані певні принципи, сутність яких зводиться до наступного [26]:

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



## **ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

**9.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування**

**9.2. Моделі, що характеризують типологію організаційних культур підприємства**

**9.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії**

**9.4. Процес управління організаційною культурою і шляху її реформування**

**9.5. Етика і культура організації**

**9.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування**

Кожна організація має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірми існує своя філософія і принципи, особливі методи розрашення проблем і ухвалення рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. Вищеперелічені поняття утворюють поняття “Організаційна культура”.

Унаслідок невідчутності і трудності поверхневого сприйняття організаційної культури, для її характеристики часто робляться спроби застосування фізичних аналогій. Наприклад, формальні організаційні структури порівнюються з твердими і рідкими фізичними тілами, навіть якщо і "прозорими", але все таки помітними і відчутними. При цьому відчутним фізичним матеріалам протиставляються невідчутні (організаційна культура), наприклад газоподібні речовини, оскільки вони найчастіше невидимі. Якщо організаційна структура, устаналиваю межі організаційно виділених підрозділів і задаючи формальні зв'язки між ними виступає як би “скелетом” організації, то свого роду “душею”, що встановлює невидимі важелі, що направляють дії членів організації, є організаційна культура. У загальному розумінні, організаційна структура організації є формалізованим

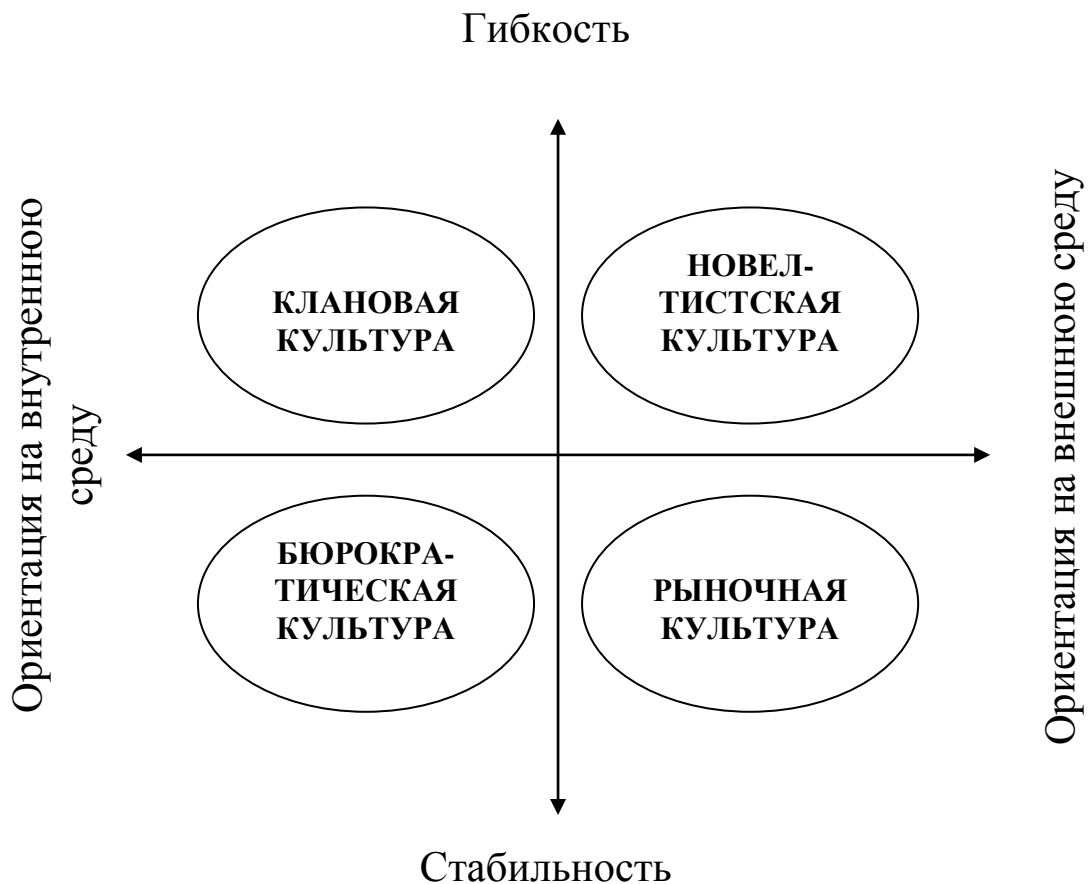
базисом існування організації, тоді як організаційна культура – її неформальний базис.

Витоки існування такого феномену, як організаційна культура, лежать в самій природі організації, оскільки організація є багатовимірним поєднанням входних в неї елементів. Останнім часом в практиці господарювання все більше применяється гнучкий підхід до структурних основ організації, тому культурна складова набуває першорядного значення як мінімум по двох причинах. По-перше, вона є неформальною основою існування і ефективного функціонування організації. По-друге, вона служить ефективним інструментом проведення реструктуризації компанії і змін, що диктуються обставинами, складаються в економіці, галузі, на самому підприємстві.

Культурні і психологічні аспекти все частіше стають об'єктом дослідження при прийомі співробітника на роботу, причому компанії як мінімум обходяться перевіркою індивіда на психологічну сумісність з колективом. При цьому все більш популярними і загальнодоступними стають спеціальні інструменти оцінки, наприклад такий, як "індикатор типів особи Майерса—бріггса". Феномен кризис-менеджмента і часто пов'язаний з ним процес "хед-хантинга" ("полювання" компаній за конкретними висококласними фахівцями), таке явище, як ключова роль тієї або іншої особи в історії компанії — все це тільки підкреслює значущість неформального культурного базису для ефективного існування компанії. В даний час послідовно відбувається зсув акцентів в управлінні організацією в сферу управління персоналом з множиною пов'язаних з цим процесом аспектів. Як наслідок, сучасним компаніям властива набагато більш чітко виражена соціальна орієнтація, ніж це було навіть десять років назад. До повсякденної практики компаній увійшло надання соціального пакету, проведення заходів, орієнтованих на поліпшення неформальних внутрішньофірмових комунікацій і так далі. Цікаво також і те, що керівники все частіше приділяють увагу ергономіці робочого місця і "офісної" версії відомої китайської концепції гармонії з навколишнім середовищем "Фен-шуй".

Для того, щоб визначити чи існує безпосередня відповідність між типами організаційної культури і видами організаційної

структури розглянемо типологію культур, запропоновану Камероном і Куїнном (мал. 9.5).



Мал. 9.5. Типи організаційних культур  
(автори Камерон і Куїнн)

**Організація, що сповідає ринкову культуру, націлена виключно на фінансовий результат.** Її лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Організацію зв'язує воедино прагнення перемагати. Довгострокові цілі концентруються навколо конкурентної боротьби. Успіх визначається розмірами ринкової частки і прибутку. За важливе вважається випередження суперників по конкурентній боротьбі, а також лідерство на ринку. **Базисні допущення ринкової культури наступні:**

- ◆ зовнішнє оточення — це вороже середовище;
- ◆ споживачі розбірливі і зацікавлені в придбанні цінностей;
- ◆ організація займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі;
- ◆ головне завдання менеджменту — вести організацію до високої продуктивності, блискучим ринковим результатам і високим

прибуткам; передбачається, що очевидна мета і агресивна стратегія — це шлях до продуктивності і прибутковості.

**Організація, що володіє клановою культурою, характеризується як дружне місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному.** Вона нагадує велику сім'ю. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиціям. Вона орієнтована на довгострокову вигоду від вдосконалення міжособових стосунків і надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату, заохочує бригадну роботу, участь людей в бізнесі і попередження конфліктів.

**Основні базисні допущення в клановій культурі полягають в тому, що:**

- ◆ з викликами зовнішнього середовища краще всього справитися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найнятих робітників;
- ◆ споживачів краще всього сприймати як партнерів;
- ◆ організація повинна створювати для робочого гуманне зовнішнє оточення;

Головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим працівникам повноважень і полегшенні умов їх участі в бізнесі, в проявленні відданості справі і організації.

**Для організації бюрократичного типу (у відповідності з класичною термінологією) центральною цінністю виступає відчуття стабільності і порядку.**

**Цінностями новелістського типу культури є інновації і готовність піти на ризик.**

### **9.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії**

На думку багатьох сучасних учених (М. Макаренко, Н. Широкова) взаємозв'язок між типом культури підприємства і видом оргструктури існує, проте даний взаємозв'язок неоднозначний. Вказана неоднозначність викликана, тим, що якщо структури організацій можуть бути віднесені до різних типів, то відмінність між даними структурами є разючою, тоді як відмінність між видами

структури усередині одного типу не так істотно. Як відомо, організаційні структури сучасних підприємств укрупнено діляться на два типи: ієрархічні (лінійно-функціональна, дивізійна, лінійно-штабна і деякі ін.) і органічні (матрична, дивізіональна, кросс-функціональна, проектна і багатовимірна).

Головним критерієм цього розділення виступає ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовані на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є істотно гнучкішими, направлені на розвиток і володіють більшою адаптивністю. У свою чергу, новітні організаційні форми (мережеві) ще гнучкіші і адаптивні". Проте за шкалою «стабільність — гнучкість» можуть бути розділені і культури фірми, як видно з малюнка 9.2.

До стабільних культур (культурам, орієнтованим на стабільність) відносяться бюрократична і ринкова. Кланова і новелтистська культури є гнучкими.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що слід співвідносити структуру і культуру фірми не на рівні «вигляд — вигляд», а на рівні «тип — тип». Стабільному типу культури повинна відповідати стабільна структура, і, навпаки, гнучка структура дозволяє сформувати і розвивати гнучку організаційну культуру.

Таблиця 9.3.

Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства

Тип організаційної структури	Відповідний тип організаційної культури	Характеристики інформаційної системи
Ієрархічна	Ринкова Бюрократична	Відносна закритість інформаційних потоків   Доступність інформації обмеженому колу осіб   Наявність чіткої структури   Відносна стабільність   Переважне формальне (документальне) закріплення використовуваної інформації

Органічна	Кланова Новелтістська	Забезпечення максимальної відвертості інформації усередині фірми, обширний обмін інформацією з суб'єктами зовнішнього середовища   Широкий доступ до інформації   Формування тимчасових елементів інформаційної системи   Відносна гнучкість   Відсутність необхідності формального закріплення більшої частини інформації
-----------	--------------------------	--

#### 9.4. Процес управління організаційною культурою і шляху її реформування

Гиртом Хофстідом був сформульований сучасний алгоритм управління організаційною культурою, основними етапами которого є:

1. діагностика корпоративної культури;
2. здійснення стратегічного вибору;
3. створення мережі лояльних "агентів" в організації;
4. розробка необхідних структурних змін;
5. розробка необхідних змін в організаційних процесах;
6. перегляд політики управління персоналом;
7. подальший моніторинг розвитку організаційної культури.

Едгар Шейн, зупиняючись на способах роботи впливу на корпоративну культуру, розглянув механізми зміни культури відповідно до стадій розвитку організації. При цьому у Шейна процес зміни володіє властивістю кумулятивності, тобто на кожній подальшій стадії діють всі предыдущие механізми і додаються нові (таблиця. 9.1).

В цілому, технологія ефективного управління припускає вирішення двох основних завдань: визначення оптимальних поєднань елементів культури організації, ефективних в тій або

іншій ситуації, і "вимірювання" впливу цих елементів на діяльність компанії.

Згідно логіці процесу вимірювання, в кожній з моделей, що створюються для вирішення даних завдань, розробляється шкала (щодо якої

Таблиця 9.1

## Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу

### організації

Стадія розвитку	Механізми зміни
Підстава, раннє зростання, розвиток	1. Інкрементальні зміни шляхом загальної і приватної еволюції 2. Зміна за допомогою внутрішньоорганізаційної терапії 3. Зміна за допомогою сприяння створенню гібридних культур
Середній вік	4. Зміна за допомогою систематичного підживлення з вибраної субкультури 5. Планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних повчальних систем 6. Розморозування і зміна унаслідок технологічного чинника
Зрілість і захід	7. Зміна за допомогою впровадження "людей з боку" 8. Розморозування за допомогою скандалів і развенчання міфів 9. Управління за допомогою перетворення 10. Зміна шляхом нав'язування переконань I. Разрушеніє і переродження

згодом відбувається оцінка), що включає безліч альтернатив, а потім визначається механізм вимірювання (тобто яким чином відбувається віднесення наявної ситуації до якої-небудь з альтернатив). Крім того, часто розробляються допоміжні шкали (наприклад, ціннісні), а потім по особливій системі "прив'язок" певних признаков (цінностей) до того або іншого типу культури відбувається ідентифікація характерного культурного базису. У свою чергу погляд на організаційну культуру "ззовні" отримав розвиток в теоріях міжкультурної взаємодії.

## 9.5. Етика і культура організації

Позитивна дія на довгостроковий стратегічний успіх фірми надає організаційна культура, заснована на етичних принципах і загальноприйнятих моральних цінностях. У сучасному менеджменті склалася думка, що організація повинна уважно відноситися до своїх методів ведення бізнесу, інакше її репутація і, кінець кінцем, ефективність виявляються під загрозою. Тому необхідною умовою створення ефективної організації є корпоративна етика і програми укрпелення системи цінностей. Моральні цінності і високі етичні стандарти позитивно впливають на організаційну культуру. Формулювання корпоративних цінностей і етичних кодексів приведені в таблиці 7.2.

Таблиця 9.2

### ЗМІСТ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ І КОДЕКСУ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЇ

Що включає система цінностей	Що включає кодекс поведінки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Важливість споживача і його обслуговування</li> <li>• Турбота про якість</li> <li>• Розвиток інновацій</li> <li>• Пошана до співробітника і зобов'язання компанії перед ним</li> <li>• Пріоритет чесності, співпраці і етичних норм</li> <li>• Пошана інтересів акціонерів</li> <li>• Пошана інтересів постачальників</li> <li>• Захист навколишнього середовища</li> <li>• Корпоративна єдність</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чесність і проходження законам</li> <li>• Зіткнення інтересів</li> <li>• Чесні методи конкурентної боротьби</li> <li>• Використання внут-ренней інформації і безпечна торгівля</li> <li>• Стосунки з поставщи-ками і торгова практи-ка</li> <li>• Отримання і использова-ние інформації про інших</li> <li>• Політична деятель-ность</li> <li>• Використання активів, ресурсів і власності компанії</li> <li>• Захист приватної інформа-ции</li> <li>• Встановлення цін, висновок контрактів, розрахунки</li> </ul>



## **ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

### **11.1. Сутність опору змінам і його причини**

Як показує досвід, значні зміни стратегічній орієнтації підприємства неминуче викликають опір усередині організації.

Сила опору залежить від реакції працівників і менеджерів на зміни. У свою чергу, реакція формується з урахуванням того, як впливають зміни на поведінкові установки працівників і менеджерів.

З цього виходить, що стратегічні зміни не завжди однаково прийнятні і вигідні працівникам і менеджерам. Зміни, що у зв'язку з цим проводяться, можуть викликати опори, особливо якщо такі зміни зачіпають інтереси працівників.

**Під опором змінами розуміються ті або інші вчинки працівників, направлені на дискредитацію, затримку або протидію в здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії.**

**І. Ансофф дає таке визначення: “Опір змінам – це багатогранне явище, отороє приводить до непередбачених затримок запланованих мерів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами зміни”.**

З погляду дослідження стратегії, опір є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові риси реальності, роздумувати логічно і реалізовувати на практиці виводи логічного мислення.

З погляду наук про поведінку опір вдає із себе природний прояв різних психологічних установок відносно раціональності, згідно яким групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Описуючи таке явище як опір, дослідники часто зупиняються на виділенні видів і причин його виникнення, а також на розробці методів його подолання.

**О'шоннеси відзначає наступні причини виникнення со-противлення змінам:**

1) високі витрати, пов'язані із знищенням старого. Сущест- вуюча система характеризується витратами часу, праці і денеж- них засобів, проведеними при її створенні. Отже, вигода від функціонування нової системи повинна окупити витрати, связан- ние з переходом від старої системи до нової. Взагалі кажучи, чим «старше» фірма, тим більше бюрократичною вона виявляється і тим більший опір зустрічають зміни;

2) чим великі зміни відбуваються в організаційній структурі, тим більше чинений ним опір. Це відбувається тому, що значні організаційні зміни приводять до изменению функцій виконавців, зміні їх прав і обов'язків, а також можливостей для подальшого зростання;

3) високо інтегрована система може з великою ефектив- ностью забезпечувати умови поточної діяльності, але вона, мабуть, чинитиме серйозний опір змінам, направленим на її знищення. Чим вище інтегрованість компанії і чим менше дифференціація, ніж згуртованіший колектив представляють її працівники з погляду збігу цілей і убеждений, тим більше ймовірно, що зміни розглядатимуться як загроза наявним стосункам, а компанія в цілому буде протидіювати змінам;

4) чим великі зміни потрібні в поведінці кожного человека, тим більший опір вони зустрічають. Стабільна організація сприяє підтримці порядку і організаційних норм і цінностей. Зміни, при яких повинна істотно змінитися поведінка людей, приводять до невизначеності:

а) щодо гарантованості роботи (так, опір вірогідний, якщо фірма скорочує виробництво);

б) щодо пристосування до нових умов (немолоді працівники можуть відчувати, що їм не пристосуватися до нових требованиям);

в) щодо соціальних стосунків в майбутньому (зміни можуть зруйнувати сприятливі соціальні стосунки, що склалися).

## **11. 2. Види опору змінам**

Загальна класифікація опору змінам представлена в таблиці.  
11.2.

Таблиця 11.2

### Класифікація опору змінам

№	Класифікаційна ознака	Види опору	Характеристика
1.	Форма прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активне</li>   <li>• Пасивне</li> <li>• </li> </ul>	<p>Відносно приховане неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу. Відкрите виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень і так далі)</p>
2.	Рівень прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особове (індивідуальне) в т.ч.:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Логічне</li>   <li>2. Психологічне</li>   <li>3. Соціологічне</li> </ol> </li>   <li>• Групове</li> </ul>	<p>Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій. Засновано на емоціях, чувствах, установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряють своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, відчуттю самоповаги.</p> <p>Результат виклику, який зміни кидають груп по-взим інтересам, цінностям, нормам, особистому статусу співробітника.</p> <p>Виникає з сукупності переконань членів групи працівників.</p> <p>Витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли в цілому має</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організаційне (опір системи)</li> </ul>	місце неефективне, неструктуроване управління змінами.
3	Характер джерел сопроотивення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічні</li> <li>• Політичні</li> </ul> <p>Культурологічні</p>	Сязани з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання чело-веческих і технічних ресурсів в організації. Зв'язані з перераспределением влади при структурних і культурологічних змінах в організації. Пов'язані із зміною ціннісних орієнтації і соціальних норм, що діють в організації.

У управлінській науці виділяють два основні види опору:

1. Опір персоналу (рівень групи).
2. Опір системи (організаційний рівень).

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і чим воно характеризується, дозволяє менеджерів направити зусилля в потрібному напрямі. Кожному з цих рівнів властиві свої особливості опору і свої прийоми дії з метою зменшення опору.

1. Опір персоналу може супроводитися реакцією на зміну окремих людей або групи людей. Даний опір підрозділяється на індивідуальне і групове.

Індивідуальний опір виникає в тих випадках, коли зміна може позбавити індивіда відчуття безпеки або коли зміна може викликати погрози для позиції і влади, якою володіє індивід. Формальні і неформальні групи, до яких належать співробітники, що дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда члена групи, яку він займатиме і відстоюватиме при проектуванні і проведенні стратегічних змін. Проте якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої розділяє індивід) і підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі свою особисту стурбованість щодо впливу зміни на їх майбутнє положення в організації, можливостей кар'єри, реалізації устремлінь і перспектив підвищення по службі. Щоб допомогти співробітникам

придбати нове розуміння що відбувається і переглянути своє відношення до зміни, найчастіше потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигод і переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегії. Така робота повинна привести до зміни поведінки співробітника.

Груповий опір виникає з сукупності переконання членів групи. До основних особливостей групи працівників відносяться:

- загальні погляди, схожі поведінкові норми;
- загальні стосунки до інформації;
- визначення того, яка поведінка приносить бажані результати, а яке – ні;
- лояльність до їх культури, сумісний її захист.

Групи є центрами влади, прагнуть до її накопичення і захисту своєї позиції. З урахуванням цього, коли відбувається загроза владі групи, порушуються її норми, стає недоречною інформація або зачіпається світогляд групи – у всіх цих випадках відбуватиметься опір групи.

При реалізації стратегії необхідно мати на увазі, що підприємство як система включає не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори і так далі), але і неформальні, наприклад, групи «ветеранів» організації або активних користувачів Інтернет. Широке освітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням стратегії (у ідеалі — на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп і виявити, що ж дійсно турбує людей в запропонованій стратегії. Для цього може потрібно передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, які безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення семінарів і дискусій, в яких би брала участь група; організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість виразити свої сумніви. Залучення на свою сторону членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації робить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

2. Опір системи витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли має місце:

- розривши між тим, що є і необхідним для вирішення стратегічних завдань управлінським потенціалом;

- невідповідність організаційної компетентності рівню агресивної стратегії;
- послідовність дій в процесі змін.

На цьому рівні структурні і культурні чинники можуть сприяти широкому розповсюдженню опору: або застарілі системи не в змозі справитися з швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу представляються неприйнятними для громадської думки. Існуюча структура і культура не можуть швидко пристосуватися до нових стратегічних вимог і змінитися. Це пов'язано з тим, що культурні і структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу і вимагають великих витрат людських ресурсів.

Організаційний опір має три різновиди:

- опір передачі повноважень;
- інертність складних організаційних систем;
- опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні.

### **11.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін**

Не існує універсальних правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють різноманітність, з якою люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи.

Проте все-таки існує ряд достатньо універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам.

У таблиці 11.4. приведений перелік можливих підходів до подолання протидії персоналу запланованим змінам.

Стратегія з орієнтацією на примушення може лише у виняткових випадках привести до стійкого успіху.

На базі формальної легітимної влади керівника зміни упроваджуються в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або погрозами санкцій.

Таблиця 11.4

#### **Способи подолання опору стратегічним змінам**

<b>Заходи</b>	<b>Передумови застосування</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
---------------	--------------------------------	-----------------	-----------------

Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомозі при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп в управлінні підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших "тактик" впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам із-за недовір'я осіб, що зачіпають
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою	Пов'язано з ризиком, породжує

	бази у ініціаторів змін	швидку реалізацію проекту	стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливій переорієнтації проекту
--	-------------------------	---------------------------	---

Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короточасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значного числа робочих місць. Більший успіх обіцяє так званий біографічний підхід, який базується на історії організацій, що реформуються. В цьому випадку виходять з чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і загальні цілі. Особи самі, що зачіпають змінами, мають бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і виробити нову систему обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як знання, планування, інформація, інституціоналізація.