

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки

О. М. ПОЛІНКЕВИЧ
І. Г. ВОЛИНЕЦЬ

**УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ
ТА ІННОВАЦІЯМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Навчальний посібник

Луцьк
Вежа-Друк
2018

УДК 334.7:330.341.1 (477)

П-50

Рекомендовано вченою радою

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
як навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти
(протокол № 14 від 29.11. 2018 року; наказ № 318-з від 29.11.2018 року)

Рецензенти:

Нижник В. М., д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки
і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного університету, м. Хмельницький;

Ілляшенко С. М., д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету, м. Суми;

Коцкій О.В., д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту
Луцького національного технічного університету, м. Луцьк.

Полінкевич О.М.

П-50 **Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві:** навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. –
Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.

ISBN 978-966-940-217-5

У посібнику розглянуто актуальні питання управління стратегічними змінами, визначено стратегічні зміни бізнес-середовища, окреслено розвиток підприємств, подано планування стратегічних змін в умовах інноваційного розвитку. Визначено управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації, окреслено організаційну культуру, управління опором змін, подано індивідуальні, командні та організаційні зміни. Зазначено сутність інновацій, теорії інноваційного розвитку, охарактеризовано інноваційний процес, подано організаційні форми інноваційної діяльності. Значна увага приділяється конкурентоспроможності та мотивації, оновленню виробництва, технологічній підготовці виробництва нововведень, фінансуванню нововведень та ризиків, методиці PEST-, SWOT- та TOWS-аналізам.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері управління, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти. Матеріали навчального посібника формують у спеціалістів сфери економіки та управління базові компетенції щодо управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві, визначають зміну вартості підприємства та клієнтів.

УДК 334.7:330.341.1 (477)

ISBN 978-966-940-217-5

©Полінкевич О. М., Волинець І. Г., 2018

© Полінкевич В. М., оригінал-макет, 2018

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	10
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ	13
Тема 1. СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	14
1.1. Розвиток у системі ринкових відносин	14
1.2. Сутність та класифікація змін на підприємстві	18
1.3. Підходи до управління змінами на підприємстві	20
1.4. Оцінювання потенціалу змін підприємства	24
Запитання для самоконтролю	28
Тестові завдання	28
Практичні завдання	32
Тема 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	48
2.1. Роль стратегічних змін в інноваційному розвитку підприємств	48
2.2. Визначення стратегічних змін на підприємстві	49
2.3. Принципи та класифікації стратегічних змін	50
2.4. Планування стратегічних змін в умовах інноваційного розвитку	57
Запитання для самоконтролю	58
Тестові завдання	58
Практичні завдання	62

Тема 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	71
3.1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються при стратегічному управлінні підприємством.....	71
3.2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Грейнера Л.	72
3.3. Зміни в управлінні організацією за життєвим циклом згідно моделі Адізеса І.	73
3.4. Концепція управління життєвим циклом організації Адізеса І. «РАЕІ».....	75
3.5. Використання концепції Тарасенка В. «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами	79
Запитання для самоконтролю.....	85
Тестові завдання	85
Практичні завдання	88
Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ.....	92
4.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування.....	92
4.2. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства при реалізації стратегії	94
4.3. Процес управління організаційною культурою і шляхів її реформування	95
4.4. Етика і культура організації	97
Запитання для самоконтролю.....	97
Тестові завдання	98
Практичні завдання	101

Тема 5. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	106
5.1. Сутність опору змінам і його причини	106
5.2. Види опору змінам	106
5.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін	108
Запитання для самоконтролю	109
Тестові завдання	110
Практичні завдання	113
Тема 6. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ	119
6.1. Навчання та зміни. Теорії навчання	119
6.2. Біхевіористичний підхід до змін	123
6.3. Когнітивний підхід до змін	125
6.4. Психодинамічний підхід до змін	126
6.5. Гуманістично-психологічний підхід до змін	130
6.6. Особа і зміни	134
6.7. Управління «своїми» та «чужими» змінами	135
Запитання для самоконтролю	137
Тестові завдання	137
Практичні завдання	140
Тема 7. КОМАНДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ	147
7.1. Поняття групи то переформування її в команду	147
7.2. Типи корпоративних команд	148
7.3. Покращання продуктивності (ефективності) команди	151
7.4. Моделі та стадії розвитку команди	152
7.5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона	153

7.6. Вплив індивідуумів на динаміку команди	156
7.7. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін	157
7.8. Моделі та підходи до організаційних змін.....	159
Запитання для самоконтролю.....	163
Тестові завдання	164
Практичні завдання	167
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	178
Тема 8. ІННОВАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	179
8.1. Сутність, зміст і функції інновацій	179
8.2. Класифікація інновацій	181
8.3. Інновації як об'єкт менеджменту. Сутність і зміст інноваційного менеджменту	181
8.4. Функції та завдання інноваційного менеджменту	183
8.5. Джерела інноваційних ідей	184
Запитання для самоконтролю.....	185
Тестові завдання	185
Практичні завдання	190
Тема 9. ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ	195
9.1. Циклічність розвитку.....	195
9.2. Теорія довгих хвиль Кондратьєва М. Д.	197
9.4. Неокласична теорія нововведень.....	199
9.4. Теорія прискорення	201
9.5. Соціально-психологічна модель	201

Запитання для самоконтролю.....	202
Тестові завдання	202
Задачі.....	206
Тема 10. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ОБ’ЄКТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	212
10.1. Поняття інноваційного процесу	212
10.2. Класифікація інноваційних процесів	213
10.3. Моделі та етапи інноваційних процесів	214
10.4. Зміст і структура інноваційного процесу	215
10.5. Методи пошуку ідей інновації	217
Запитання для самоконтролю.....	224
Тестові завдання	225
Задачі.....	228
Тема 11. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	233
11.1. Класифікація інноваційних організацій	233
11.2. Класифікація наукових організацій за рекомендаціями Фраскати	234
11.3. Стратегії віолентів, пацієнтів, комутантів, експлерентів	235
11.4. Особливості малих фірм.....	238
11.5. Структури інноваційних організацій	240
Запитання для самоконтролю.....	243
Тестові завдання	244
Задачі.....	247
Тема 12. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І МОТИВАЦІЯ ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА	254
12.1. Конкурентоспроможність як джерело нововведень	254

12.2. Передумови і мотиви оновлення виробництва	255
12.3. Стратегія і тактика оновлення виробництва	255
12.4. Загальні підходи до оновлення виробництва	257
12.5. Діяльність інноваційних організацій	258
12.6. Система безупинного поліпшення процесів і продуктів (СБППП).....	259
Запитання для самоконтролю.....	261
Тестові завдання	261
Задачі.....	264
Тема 13. ОРГАНІЗАЦІЯ НДДКР І ПРОЕКТУВАННЯ	269
13.1. Взаємозв'язок НТП і НДДКР в інноваційній діяльності.....	269
13.2. Завдання, принципи й етапи НДДКР	270
13.3. Патентно-ліцензійна діяльність інноваційної організації.....	272
Запитання для самоконтролю.....	275
Тестові завдання	275
Задачі.....	279
Тема 14. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА НОВОВВЕДЕНЬ.....	284
14.1. Тенденції розвитку технологій та їх класифікація ...	284
14.2. Завдання, особливості й стадії організаційно-технологічної підготовки виробництва (ОТПВ).....	285
14.3. Мережеве планування ОТПВ	287
14.4. Реінжиніринг як інструмент підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.....	289
Запитання для самоконтролю.....	290
Тестові завдання	290

Практичні завдання	294
Тема 15. ФІНАНСУВАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ І РИЗИКИ	301
15.1. Суть системи фінансування інноваційної діяльності.....	301
15.2. Форми і засоби фінансування нововведень	303
15.3. Позабюджетні форми підтримання інноваційної.....	305
діяльності.....	305
15.4. Інноваційна діяльність і ризику	306
15.5. Методи оцінювання ризику	306
15.6. Управління ризиками і ризик-тейкери	307
Запитання для самоконтролю.....	309
Тестові завдання	309
Задачі.....	312
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ	
ДЖЕРЕЛ	316
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	322
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....	324
КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ТА ВІДПОВІДІ ДО	
ЗАДАЧ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ	326
ДОДАТКИ.....	329

ПЕРЕДМОВА

В умовах неоіндустріального суспільства важливого значення набуває формування нової наукової парадигми, яка поширюється в апіорних положеннях, переосмислюються догматичні основи попередніх періодів розвитку економіки. Інтеграція у світовий економічний простір формує у підприємств новий світогляд щодо стратегічних змін та управління інноваціями. Підприємства прагнуть реалізувати ефективну стратегію та підвищити конкурентоспроможність не лише на вітчизняному ринку, але й світовому. У зв'язку з чим зростають вимоги до підготовки спеціалістів із вищою освітою, яким належить вирішувати надзвичайно важливі й складні проблеми управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємствах. Відповідно виникає потреба у створенні якісно нових навчальних посібників із економічних дисциплін.

Ви тримаєте в руках навчальний посібник з дисципліни «Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві» для студентів закладів вищої освіти, який написаний відповідно до програми цього курсу, за якою він читається у Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки. Зміст посібника за основними розділами забезпечує формування таких компетенцій серед студентів, як здатність генерувати нові ідеї (креативність); вміння виявляти, ставити, вирішувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення; здатність до адаптації та дії в новій ситуації, бути критичним та самокритичним, до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків, до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів, до вирішення задачі з прогнозування процесів розвитку підприємницьких структур із використанням економіко-математичних методів і інформаційних технологій; застосовувати загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень для формування пропозицій у сфері підприємництва. Основу навчального посібника складають матеріали, напрацьовані авторами у процесі багаторічного викладання управління

стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві та суміжних дисциплін на факультеті економіки та управління названого університету. Зокрема, к.е.н, доцентом Волинець І. Г. підготовлено практичний блок завдань за усіма темами курсу, де подано перелік теоретичних запитань для закріплення матеріалу, тестові та практичні завдання, задачі; д.е.н., професором Полінкевич О. М. висвітлено теоретичний блок посібника, методичні вказівки до практичних завдань та додатки.

Вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами та інноваціями» надає студентам ґрунтовні знання з питань управління стратегічними змінами; уміння вирішувати виробничі та соціально-економічні проблеми із застосуванням інноваційних підходів до прийняття господарських рішень.

Вивчати і досліджувати проблеми управління стратегічними змінами та інноваціями цікаво, корисно і перспективно. Чому?

Цікаво, бо серед нормативних дисциплін економічного циклу у цьому курсі кожна тема, кожен підрозділ безпосередньо пов'язані з важливими і нагальними питаннями щодо стратегічних змін на підприємстві та управлінні інноваціями.

Корисно, бо сумлінно вивчаючи цей курс, Ви паралельно виховуватимете у собі управлінські якості, вміння формувати ефективні стратегії, визначати пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства, забезпечувати конкурентоспроможність його на ринку, усвідомлено досягати реалізації своїх інтересів та самостверджуватись як кваліфікований економіст.

Перспективно, бо саме ті проблеми, які Ви будете вивчати в курсі «Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві» стають визначальними, домінуючими у ринкових умовах. Тому вміння грамотно досліджувати їх відкриває перед Вами широкі можливості самореалізації у науковій та бізнесовій сферах, а навички ефективно вирішувати ці проблеми стають характеристикою, яка суттєво підвищує Вашу кваліфікацію, Ваші шанси стати висококваліфікованим економістом.

З метою кращого сприйняття матеріалу у посібнику теоретичний матеріал подано у формі схем, рисунків, ілюстрацій. Крім того, у темах пропонується методика розв'язування типових задач, які стануть у пригоді при управлінні стратегічними змінами та

інноваціями на підприємстві. Читачі, які зацікавляться додатковою спеціальною літературою з питань, що розглядаються у посібнику, зможуть знайти її у списку додаткової літератури.

Автори сподіваються, що цей навчальний посібник стане у пригоді не лише студентам і аспірантам закладів вищої освіти, а й фахівцям-практикам в економічній сфері, керівникам підприємств, фахівцям із стратегічного розвитку, усім, хто зацікавлений у розв'язанні висвітлених у посібнику питань.

Майбутнє століття зажадає від кожного з нас творчості й динамізму, що означає постійне вдосконалення й оновлення знань. З книжки, яку Ви тримаєте в руках, можна тільки почати вивчати управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві. А подальше професійне вдосконалення залежить лише від Вас самих!

Успіхів!

Висловлюємо щиру вдячність рецензентам професорам Віктору Михайловичу Нижнику, Сергію Миколайовичу Ілляшенку та Оксані Вікторівні Кошій, які своїми порадами, критичними зауваженнями та пропозиціями допомогли у роботі над цим виданням.

*Будь-яка зміна, навіть на краще,
не є комфортною*
Ричард Хукер

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ



ТЕМА 1 СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ



- 1.1 Розвиток у системі ринкових відносин**
- 1.2 Сутність та класифікація змін на підприємстві**
- 1.3 Підходи до управління змінами на підприємстві**
- 1.4 Оцінювання потенціалу змін підприємства**



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 1

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Розвиток у системі ринкових відносин

Визначення сучасної економіки у розрізі провідних тракувань

Тип економіки	«Економіка мильного бульбаша» (Bubble-economy)	«Глем-капіталізм» (Glam-capitalism)	«Економіка знань» (Knowledge-based economy)
Відповідні макро-тренди, що спонукають підприємства до змін	Економіка, що характеризується необґрунтовано високою вартістю активів (передусім, нерухомості, акцій та кредитів) за рахунок швидкого переведення грошей, цінних паперів у швидкозростаючі фінансові операції, метою яких є не отримання базового активу, а прибутку від зміни ціни. Така економіка спрямована на ірраціональне виробництво, поглиблене глобалізаційну нерівномірність, збільшує обсяги і частку у ВВП сфери послуг у вигляді масової культури	Економіка, у якій на перенасичених іміджами ринках, сутнісною логікою діяльності підприємств стає створення якомога яскравіших комбінацій, що спричиняють виклик. Бізнес-стратегії багатьох індустрій при цьому зводяться до формування «броскості» продукції за умов доступного змістового наповнення, безкомпромісно оптимістичного її позиціонування та соціального й естетичного придушення тих елементів, що не відповідають першим двом критеріям	Економіка, що відтворює найвищий рівень досягнень постіндустріальної та інноваційної економік. Головними факторами її розвитку стають теоретичні та наукової знання і людський капітал на тлі інноваційних, мережевих й глобалізаційних процесів. Призначення рисами є зростання значення інформаційних технологій, новий порядок взаємодії учасників ринкового обміну (споживач знання бере участь у його створенні), гуманізація економічного зростання згідно концепції ноосферного розвитку
Прогноз	ПЕСИМІСТИЧНИЙ	ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ	ОПТИМІСТИЧНИЙ
Актуальні сфери (за КВЕД)	Фінансова та страхова діяльність (надання фінансових послуг, грошове посередництво, фінансовий лізинг, управління фінансовими ринками, інша діяльність у сферах послуг і страхування). Будівництво. Операції з нерухомим майном	Переробна промисловість (виробництво одягу, взуття, меблів). Інформація та телекомунікації (виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видавнича діяльність). Розваги та відпочинок. Торгівля. Тимчасове розмішування та організація харчування (діяльність готелів тощо).	Інформація та телекомунікації (програмування, інформаційні послуги). Професійна, наукова та технічна діяльність. Переробна промисловість (виробництво продуктів, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, устаткування, транспортних засобів, коксу, металургія). Будівництво. Торгівля.
Головний прояв змін	ШВИДКІСТЬ	СКЛАДНІСТЬ	
Релевантна управлінська діяльність	Сучасні умови характеризуються постійним збільшенням швидкості змін у бізнесі, а саме: підвищенням оперативності управління бізнес-процесами, зростанням динаміки способу життя споживачів і їх запитів під впливом зростаючої інформаційної доступності. Швидкість росту якості продукції та удосконалення бізнес-процесів зростатиме й надалі, отже, окрім бізнес-рефлексів підприємствам необхідна ПРОАКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ	З прискоренням темпів змін у бізнесі зростає складність виникаючих проблем: складність викликає необхідність вибору; для того, щоб вибір було зроблено швидко й на користь найкращої серед багатьох пропозицій – стимулюють технології; удосконалені технології знову ж підвищують складність. Тому успіх залежить від здатності ефективно використовувати ті відмінності, що формують унікальність, тобто УПРАВЛІННЯ ВІДМІННОСТЯМИ	



Економіка знань відрізняється від аграрного або індустріального типів тим, що хоча природньо-матеріальні ресурси (земля, запаси сировини та обладнання) є основою для створення економічних благ, зростання й розвиток усієї господарської системи забезпечуються відтепер не стільки зовнішніми, скільки внутрішніми, нематеріальними факторами, найважливішими з яких є знання і людський капітал



В економіці термін «ефект мильних бульбашок» означає різницю між фундаментальною (базовою) ціною та фактичною (рівноважною) ціною активу. Узагальнено під ним розуміється необґрунтовано висока вартість активів, а саме: нерухомості, акцій та сировинних ресурсів

Перелік головних фінансово-економічних криз, спричинених фінансово-економічними бульбахами

<i>Країна</i>	<i>Період</i>	<i>Зміст фінансово-економічного бульбаха</i>
США	1987–1991	Криза позиково-ощадних установ і колапс «мильного бульбашку» на ринку акцій
США	1999–2001	«Мильний бульбашок» на ринку акцій високотехнологічних та інтернет-компаній
Швеція, Фінляндія, Норвегія	1990–1992	Банківська криза та падіння цін на нерухомість через кредитний бум
Австралія	1989	Криза банківського сектору через велику частку безнадійних позик
Японія	1989–1991	Криза фінансової системи через бум на фінансовому ринку, що був викликаний зростанням цін
Велика Британія	1990–1991	Економічна рецесія та криза дрібних та середніх банків внаслідок буму на ринку іпотечних кредитів

Тема 1. Стратегічні зміни бізнес-середовища
і напрямів розвитку підприємств

Еволюція уявлення про розвиток у межах основних теоретичних систем ринкових відносин

<i>Теоретична система</i>	<i>Автори</i>	<i>Передумови трансформації ринкової системи</i>	<i>Підґрунтя розвитку</i>	<i>Визначальні чинники розвитку ринкової системи</i>
Класична теорія ринкової економіки	Сміт А.	Саморозвиток ринкової економіки	Вільна взаємодія суб'єктів господарювання, що не порушується жодним зовнішнім втручанням	Співвідношення природної та ринкової ціни. Відсутність державного втручання.
	Рікардо Д.	Прогресивний розвиток	Продуктивні сили суспільства в капіталістичній формі	Вільна конкуренція
	Сісмонді С.	Прогресивний розвиток	Продуктивні сили суспільства у формі дрібного бізнесу, діяльність яких регулюється державою	Обмеження вільної конкуренції. Наявність державного втручання
Неокласична школа	Маршалл А.	Саморозвиток ринкової економіки	Саморозвиток та саморегулювання ринкової системи за умови наявності державного регулювання та обмеженої кількості заданих ресурсів	Попит, пропозиція та їхня взаємодія
	Вальрас Л.	Саморозвиток ринкової економіки	Саморозвиток та саморегулювання ринкової системи при збереженні загальної тенденції	

<i>Теоретична система</i>	<i>Автори</i>	<i>Передумови трансформації ринкової системи</i>	<i>Підґрунтя розвитку</i>	<i>Визначальні чинники розвитку ринкової системи</i>
Кейнсіанське вчення	Кейнс Дж. М.	Регульований державою розвиток економіки	Стабілізаційна політика держави, яка передбачає застосування бюджетно-податкових і монетарних інструментів	Інвестиції, заощадження та їхнє співвідношення
Теорії монетаризму і раціональних очікувань	Фрідмен М.	Саморозвиток ринкової економіки	Саморозвиток та саморегулювання ринкової системи за активної участі банківських установ	Грошові категорії та грошово-кредитні інструменти. Діяльність банківських установ
Неолібералізм і соціальне ринкове господарство	Хайек Ф., Ойкен В.	Нерегламентований, стихійний саморозвиток ринкової економіки	Саморозвиток та саморегулювання ринкової системи за обмеженої участі держави при визнанні провідної ролі індивідуальної діяльності	Вільна діяльність учасників ринку





Розвиток підприємства визначають як процес переходу на якісно новий рівень функціонування, який передбачає виникнення якісних і кількісних змін, зумовлених чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища та спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства



Розвиток як зростання означає такі структурні зміни, що ведуть до технологічного прогресу, підвищення якості продукції та покращення розподілу товарів і послуг. Під розвитком часто розуміють збільшення обсягів виробництва. Однак розвиток може супроводжуватися і зменшенням кількісних показників, якщо довгострокові позитивні зміни в діяльності підприємства потребують значних капіталовкладень



Розвиток як зміна не відбувається сам собою, а пов'язаний з розробкою політики визначеної світоглядної спрямованості. Розвиток спричиняє структурні зміни. Зміни фактично означають зміну способу життя більшої чи меншої частини населення



Розвиток як покращення означає такі зміни, що забезпечують рівні можливості для ширшого кола людей скористатися суспільними благами – освітою, охороною здоров'я, житлом, участю в прийнятті політичних рішень тощо

1.2. Сутність та класифікація змін на підприємстві



Зміна – це поняття, яке входить до складу сукупності понять, що характеризують рух і розвиток


Характеристика впливу змін на розвиток підприємства

<i>Типи змін</i>	<i>Об'єкт зміни</i>	<i>Вид розвитку підприємства</i>
Технічні	Техніко-технологічна система підприємства (техніка, технології, організація виробництва)	Технічний розвиток підприємства
Соціальні	Цінності, культура, стиль керівництва, рівень компетенції, мотивація, поведінки та ставлення до роботи	Соціальний розвиток підприємства
Організаційні	Організаційна структура управління підприємством (вид оргструктури, функціональні зв'язки, обов'язки, тип управління)	Організаційний розвиток підприємства
Економічні	Методи, способи, форми економічних розрахунків і економічної роботи підприємства	Економічний розвиток підприємства
Фінансові зміни	Фінансова система підприємства (джерела залучення і використання фінансових ресурсів)	Фінансовий розвиток підприємств
Інноваційні зміни	Способи, методи, технології використання чинників виробництва (підвищення їхнього якісного рівня)	Інноваційний (інтенсивним) розвиток підприємств
Зміни чинників виробництва	Чинники виробництва (підвищення їхньої кількості)	Екстенсивний розвиток підприємств
Інформаційні зміни	Інформаційна система підприємства (джерела інформації, об'єкти обробки інформації)	Інформаційний розвиток підприємств
Зміна бізнес-процесів	Бізнес-процеси підприємства	Револьюційним розвиток підприємств


Типи економічного розвитку

Екстенсивний

Інтенсивний



При екстенсивному типі економічне зростання досягається через кількісний приріст усіх елементів продуктивних сил, факторів виробництва і незмінного рівня технічної основи виробництва. При цьому екстенсивний тип передбачає розширення обміну, виробництво і збут продукції. Він відбувається в умовах ненасиченого ринку та відносної стабільності господарського середовища за відсутності гострої конкуренції



При інтенсивному типі економічне зростання досягається через якісне вдосконалення всієї системи продуктивних сил, насамперед чинників виробництва, для збільшення масштабів випуску продукції


1.3. Підходи до управління змінами на підприємстві

Етапи стратегічного управління

Стратегічний
аналіз

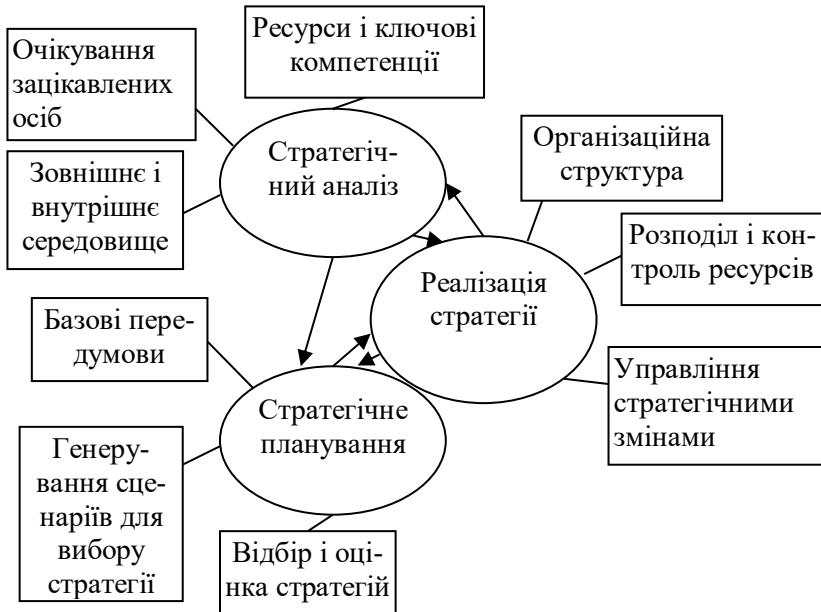
Стратегічне
планування

Реалізація
стратегії



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

Узагальнена модель елементів стратегічного управління
Кренфілдської школи менеджменту



Управління змінами – це здійснення організаційних змін через усвідомлення організацією (або її підрозділом) необхідності змін, ініціацію, перетворення і контроль над результатами

Тема 1. Стратегічні зміни бізнес-середовища
і напрямів розвитку підприємств

Підходи до управління стратегічними змінами залежно
від реакції на зміни зовнішнього середовища
за Томпсоном-Стріклендом

	<i>Страте- гічний підхід</i>	<i>Дії</i>	<i>Стратегія</i>
<i>Стратегія</i>	Реагування на зміни	<ul style="list-style-type: none"> • Введення на ринок покращених товарів у відповідь на нові пропозиції конкурентів; • реагування на несподівані зміни попиту; • адаптація до змін в законодавстві 	<ul style="list-style-type: none"> • Реагувати при необхідності; • захищати позиції підприємства
	Прогнозування змін	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз перспектив глобалізації ринку • вивчення потреб, переваг і очікувань покупців; • відстежування технологічних розробок для прогнозування їхнього розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозувати можливі зміни; • доповнювати, адаптувати ресурси і конкурентні можливості підприємства; • розширювати асортимент і укріплювати систему збуту
	Активне управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> • Першими розробляти і упроваджувати нові технології; • виводити на ринок інноваційні товари, що формують нові сегменти і сектори; • стати законодавцем галузевих стандартів 	<ul style="list-style-type: none"> • Захопити ініціативу в наступальних діях; • ініціювати зміни в секторі, керувати їхніми темпами; • ставити конкурентів в положення наздоганяючих

Визначення управління змінами щодо основних підходів

<i>Підхід</i>	<i>Визначення</i>
Системний	Цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих та взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками компонентів, які управляють змінами на підприємстві та мають особливу єдність із зовнішнім середовищем
Процесний	Сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління, які спрямовано на досягнення певних цілей підприємства та впливають на його економічний стан через зміни у процесах, функціях, структурах і формах підприємства
Ситуаційний	Процес вибору та застосування методів та моделей управління змінами, які відповідають конкретному стану ситуаційних чинників макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства
Поведінковий	Цілеспрямовані управлінські дії у вигляді організації діяльності трудового колективу (починаючи з планування дій працівників і їхньої мотивації, завершуючи контролем отриманих результатів), які впроваджують перетворення у діяльність підприємства
Міждисциплінарний	Процес формування цілісної концепції управління змінами, яка відображає всі аспекти цього процесу (соціальний, економічний, політичний тощо)
Контекстний	Управлінська діяльність, спрямована на дослідження особливостей внутрішнього та зовнішнього організаційного контексту та визначення загальних орієнтирів перетворень на підприємстві
Адаптивний	Управлінська діяльність, що передбачає використання як базу організаційних змін існуючий потенціал підприємства і виявлення його незадіяних резервів
Компетентнісний	Управлінська діяльність, спрямована на здійснення оцінки, відбір, навчання і розвиток співробітників, задіяних в управлінні змінами на підприємстві задля підвищення ефективності їхньої діяльності



Ціль інноваційного розвитку підприємства, що базується на змінах, – це виживання у стратегічній перспективі. Підприємство може бути продуктивним у короткостроковій перспективі, але в нього може бути мало шансів на виживання у майбутньому. Тому керівникам необхідно встановити критерії успішності здійснення змін. До них рекомендовано віднести конкурентоспроможність підприємства та його ринкову вартість

1.4. Оцінювання потенціалу змін підприємства



Характер змін, що може бути подано як концептуальну модель:

$$CЗ = F(A_1, A_2, A_3),$$

де $CЗ$ – характер стратегічних змін на підприємстві, що є функцією від аргументів A_1 , A_2 , A_3 та визначається такими параметрами: глибина, швидкість, масштаби змін;

A_1 – розбіжності між фактичним та бажаним станом підприємства (потенціал змін);

A_2 – ресурси, необхідні для реалізації потенціалу змін (виробничі, фінансові, людські, інформаційні тощо);

A_3 – умови проведення змін, які є сценаріями інноваційного розвитку підприємства при функціонуванні в мінливому зовнішньому середовищі



Ідея використання системи показників, що комплексно характеризують економічну діяльність підприємства, для ухвалення стратегічних рішень щодо його розвитку не є принципово новою в економічній науці. Поширення вона набула завдяки концепції збалансованої системи показників, запропонованої Нортон Д. і Капланом Р.

Показники оцінки поточного стану промислового підприємства
для визначання потенціалу змін

<i>Найменування показника</i>
ПІДСИСТЕМА «ПРОДУКТ»
Кількість задоволених клієнтів, од.
Загальна кількість клієнтів, од.
Сума реклаमाцій, тис. грн
Обсяг продажів (чистий дохід від реалізації), тис. грн
Обсяг продажів унаслідок повторних замовлень, тис. грн
Співвідношення ціни продукції у конкурента з ціною продукції на підприємстві, к-т
ПІДСИСТЕМА «РИНОК»
Обсяг продажів, тис. грн
Ємність ринку, тис. грн
Загальна кількість клієнтів, од.
Кількість постійних клієнтів, од.
Кількість обізнаних потенційних покупців, од.
Кількість опитаних потенційних покупців, од.
Обсяг продажів товарів торгової марки, тис. грн
Загальний обсяг продажу продукції даної товарної категорії, тис. грн
Кількість споживачів продукції торгової марки, од.
ПІДСИСТЕМА «ВИРОБНИЦТВО»
Виробнича собівартість продукції, тис. грн
Обсяг виробництва, тис. грн
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн
Вартість введених основних виробничих засобів, тис. грн
Чисельність персоналу, осіб
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб
Операційний прибуток, тис. грн
Кількість днів від закупівлі матеріалів до виробництва продукції (виробничий цикл), днів
Вартість паливно-енергетичних ресурсів, тис. грн
Задіяні виробничі потужності, тис. грн
Наявні виробничі потужності, тис. грн
Первинна вартість основних засобів, тис. грн
Витрати на модернізацію технологічного устаткування, тис. грн
Середньорічна вартість технологічного устаткування, тис. грн

Тема 1. Стратегічні зміни бізнес-середовища
і напрямів розвитку підприємств

<i>Найменування показника</i>
ПІДСИСТЕМА «ФІНАНСИ»
Оборотні засоби, тис. грн
Поточні зобов'язання, тис. грн
Запаси, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн
Власний капітал, тис. грн
Активи, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн
Кредиторська заборгованість, тис. грн
Дебіторська заборгованість, тис. грн
Операційний прибуток, тис. грн
ПІДСИСТЕМА «ІННОВАЦІЇ»
Витрати на НДДКР, тис. грн
Виробнича собівартість продукції, тис. грн
Обсяг виробництва нових видів продукції, тис. грн
Загальний обсяг виробництва, тис. грн
Вартість нематеріальних активів, тис. грн
Вартість активів, тис. грн
Інноваційні технології, розроблені на підприємстві, тис. грн
Сумарна кількість технологій, що використовуються у виробничому процесі, тис. грн
Кількість інноваційних заходів, доведених до реалізації на цьому підприємстві, од.
Загальна кількість інноваційних заходів, од.
Кількість запатентованих раціоналізаторських пропозицій, од.
Загальна кількість поданих раціоналізаторських пропозицій, од.
Кількість впроваджених запатентованих раціоналізаторських пропозицій, од.
Загальна чисельність робітників підприємства, осіб
Чистий прибуток підприємства, тис. грн
Чистий дохід від нової продукції підприємства, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн
ПІДСИСТЕМА «ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ»
Вартість засобів комунікацій, тис. грн
Витрати на комунікації, тис. грн
Чисельність управлінського персоналу, осіб

<i>Найменування показника</i>
Вартість введених засобів комунікації за рік, тис. грн
Чистий прибуток, тис. грн
Вартість програмного забезпечення, тис. грн
Кількість персональних комп'ютерів, од.
Кількість функціональних підрозділів, од.
Кількість функціональних підрозділів, що працюють із сучасними засобами комунікацій, од.
Витрати на рекламу, акції, зв'язки з клієнтами, постачальниками тис. грн
Виробнича собівартість продукції, тис. грн
ПІДСИСТЕМА «НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК»
Чисельність робочих i -го розряду ($i = 1-6$), осіб
Кількість спеціалістів з вищою освітою, осіб
Кількість спеціалістів з середньою освітою, осіб
Потрібна кількість спеціалістів за штатним розкладом, осіб
Загальний стаж усіх спеціалістів, років
Кількість звільнених за власним бажанням й за порушення трудової дисципліни, осіб
Чисельність персоналу, осіб
Загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої та середньої спеціальної освіти, од.
Загальна кількість докторів та кандидатів наук, осіб
Кількість навчальних програм, тренінгів, од.
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб
Витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн
Прибуток підприємства, тис. грн
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві-конкуренті, грн
Кількість працівників, задоволених оплатою праці та умовами роботи, осіб
ПІДСИСТЕМА «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»
Фонд матеріального заохочення, тис. грн
Фонд оплати праці, тис. грн
Чисельність працівників, умови праці яких поліпшились, осіб
Чисельність персоналу, осіб
Кількість працівників, що отримали підвищення у посаді, осіб
Кількість співробітників, що сприймають пріоритетні завдання фірми, осіб
ПІДСИСТЕМА «УПРАВЛІННЯ»
Витрати на управління, тис. грн
Чисельність управлінського персоналу, осіб

Тема 1. Стратегічні зміни бізнес-середовища
і напрямів розвитку підприємств

<i>Найменування показника</i>
Чисельність персоналу, осіб
Фондоозброєність, к-т
Фондовіддача, к-т
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн
Чисельність працівників, що можуть виконувати не тільки безпосередні функції, але й суміжні, осіб
Фактична кількість рівнів управління, од.
Кількість рівнів управління, що рекомендується, од.
Нормативна кількість працівників, що припадають на одного керівника, осіб
Нормативна чисельність управлінського персоналу, осіб
Кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування оргструктури управління, тис. грн



Запитання для самоконтролю

1. Які існують спонукальні фактори стратегічних змін на підприємствах у розрізі підходів до типізації сучасної економіки?
2. З якими характеристиками ототожнюється поняття «розвиток»?
3. У чому полягає суть змін на підприємстві та наведіть класифікацію змін на підприємстві?
4. Які існують підходи до управління змінами на підприємстві?
5. Як здійснюється оцінювання потенціалу змін підприємства?



Тестові завдання

1. У загальному вигляді зміни – це:

- а) необхідність підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретного сектору;
- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) перетворення організації між двома моментами часу;

г) зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур.

2. На які групи розділяються фактори, що сприяють організаційним змінам?

- а) продуктивність праці та обсяги продажів;
- б) позиція керівників і мотивація співробітників;
- в) готовність керівників і готовність співробітників;
- г) позиція керівників і готовність рядових співробітників.

3. Згідно якої теорії першопричини змін будь-якої соціокультурної системи знаходяться за межами самої системи:

- а) біхевіористичної;
- б) екстерналіської;
- в) іманентної;
- г) інтегральної.

4. Яка теорія намагається пояснити природу змін в організації як результат внутрішніх і зовнішніх сил?

- а) інтегральна;
- б) іманентна;
- в) екстерналіська;
- г) біхевіористична.

5. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

- а) визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників через трансформацію;
- б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини при управлінні змінами;
- г) процес вибору та застосування методів та моделей управління змінами, які відповідають конкретному стану ситуаційних чинників макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства.

6. Зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства – це:

- а) зміна;
- б) сутність інноваційного розвитку;
- в) основа інноваційного розвитку;
- г) передумови інноваційного розвитку.

7. Системний підхід – це:

- а) цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих та взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками компонентів;
- б) процес вибору та застосування методів та моделей управління змінами;
- в) сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління;
- г) управлінська діяльність, що передбачає використання як базу організаційних змін існуючий потенціал.

8. Процес вибору та застосування методів та моделей управління змінами, які відповідають конкретному стану ситуаційних чинників макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, – це:

- а) контекстний підхід;
- б) поведінковий підхід;
- в) адаптивний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

9. Управлінська діяльність, яка використовує як базу організаційних змін існуючий потенціал підприємства і виявляє його незадіяні резерви, – це:

- а) міждисциплінарний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) адаптивний підхід;
- г) системний підхід.

10. Розвиток як зростання:

- а) не відбувається самостійно, а пов'язаний із розробкою політики визначеної світоглядної спрямованості;
- б) означає такі структурні зміни, що ведуть до технологічного прогресу;
- в) означає такі зміни, що забезпечують рівні можливості для ширшого кола людей скористатися суспільними благами;
- г) відбувається самостійно, а пов'язаний із розробкою політики визначеної світоглядної спрямованості.

11. Розвиток як покращення:

- а) не відбувається сам по собі, а пов'язаний з розробкою політики визначеної світоглядної спрямованості;

б) означає такі структурні зміни, що ведуть до технологічного прогресу;

в) означає такі зміни, що забезпечують рівні можливості для ширшого кола людей скористатися суспільними благами;

г) відбувається сам по собі, а пов'язаний із розробкою політики визначеної світоглядної спрямованості.

12. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами – це:

а) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам;

б) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що не стимулюють до змін;

в) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки не стимулюють до них;

г) один з інструментів, який передбачає аналіз фактор.

13. Автором теорії «силового поля» є:

а) Камерон;

б) Друкер П.;

в) Бендхард;

г) Левін К.

14. До стимулюючих сил теорії силового поля належать:

а) культура організації;

б) зниження якості продукції;

в) збільшення потоку грошових засобів;

г) збільшення об'ємів продажів.

15. Які фактори заважають проведенню організаційних змін?

а) організаційна криза;

б) застарілість продукту;

в) суперечливість цілей;

г) зниження продуктивності організації.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Ви директор приватного підприємства. Розробіть збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Збалансована система показників підприємства

<i>Напрямок оцінки ефективності</i>	<i>Показники</i>
Аспект фінансової діяльності	
Аспект відносин з споживачами	
Аспект внутрішніх бізнес-процесів	
Аспект навчання та розвитку	

Методичні вказівки до завдання

Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC), розроблена професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортонем є найефективнішою та широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю через **ключові показники ефективності** (Key Performance Indicators, KPI). ЗСП визначає чотири стратегічні межі, які показують відповідні перспективи компанії:

- як оцінюють компанію акціонери (фінансова перспектива);
- як оцінюють компанію клієнти (клієнтська перспектива);
- які процеси забезпечують компанії конкурентні вимоги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів);
- наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та росту (перспектива навчання та розвитку).

Найпоширенішими показниками, які використовуються при ЗСП подано в табл. 1.2.

Обрахунок показників та їхню характеристику доцільно проводити відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджених Наказом Міністерства економіки України

19.01.2006 № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України
26.10.2010 № 1361; <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>).

Таблиця 1.2 – ЗСП

Складова	Показник	Нормативне значення
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35
	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5
	Коефіцієнт покриття запасів	> 1
	Коефіцієнт фінансової автономії	0,5
	Рентабельність активів	зростає
	Рентабельність власного капіталу	зростає
Клієнти	Частка сегмента ринку	
	Частка постійних клієнтів	зростає
	Рентабельність продажів	зростає
	Частка основних конкурентів	
	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,9–1,0 [5]
Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність продукції	зростає
	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшується
	Коефіцієнт оборотності активів	зростає
	Рентабельність виробництва	зростає
	Показник фінансового лівериджу	< 0,25
	Коефіцієнт Бівера	< 0,2
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	зменшується
	Рентабельність персоналу	зростає
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	зростає
	Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції	0,3–0,35 [3]
	Індекс продуктивності праці	зростає

Вагомість показників визначається через експертне оцінювання. Сума всіх чотирьох груп повинна бути рівною 1. Окремі показники за кожною складовою ЗСП обраховують як добуток поточних значень на вагомість. Визначають субінтегральні індекси за фінансами, клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, навчанням

та розвитком персоналу як добуток поточного значення по складовій на вагомість. Загальний інтегральний показник обчислюють як добуток субінтегральних індексів. Для визначення базової стратегії змін можна використовувати таку шкалу оцінювання (Ляшенко Г. П., Дерев'яно В. М. *Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства)*. URL: <https://bit.ly/2GGC1Un> (дата звернення: 1.12.2017)):

- від 0 до 0,35 – відповідає базовим стратегіям змін «скорочення або виходу з бізнесу» або «перебудови». Підприємство функціонує неефективно;

- від 0,35 до 0,70 – відповідає базовим стратегіям змін «перебудови» або «оптимізації». Необхідно переглянути планово-управлінські рішення;

- від 0,70 до 0,85 – відповідає базовим стратегіям змін «оптимізації» або «розвитку», тобто показники ефективності достатньо високі;

- від 0,85 до 1 – відповідає базовим стратегіям змін «розвитку» або «випередження», тобто це високі показники діяльності.

Практичне завдання 2. На прикладі відомого Вам підприємства, використовуючи моделі організаційного розвитку, побудуйте модель його розвитку, при цьому виділивши фази розвитку та фази кризи організації. Охарактеризуйте їх.

Методичні вказівки до завдання

Хронологію виникнення моделей організаційного розвитку подамо як список [27; 17; 15].

1960 р. – Модель «Зірка» Гелбрейт Р. Елементами моделі є стратегія, структура, процеси, винагорода, персонал. Показує необхідність складення цих елементів. Переваги: виділені важливі елементи та їхні взаємозв'язки, модель росту проста у використанні. Недоліки: в моделі не визначено організаційної культури, впливу зовнішнього середовища.

1965 р. – Модель «Алмаз Левітта», Левітт Г. Елементи: технологія, завдання, структура, люди. Її використання сприяє аналізу тому, як можуть змінюватися «ланки діаманта» при впливі на одну

із них. Переваги: показує ключові елементи організації та їхні взаємозв'язки, проста у використанні. Недоліки: проста модель, показує обмежену кількість змінних організації, не показує вплив зовнішнього середовища.

1967 р. – Системний аналіз Лайкерта. Автор моделі виділив організаційні компоненти, які містять мотивацію, спілкування, взаємодію, прийняття рішень, цілепокладання, контроль, виконання. Базується на питальнику, який містить 43 пункти, завдяки яким оцінюють кожний з 7 організаційних компонентів. За опитуванням стилі керівництва поділено на 4 системи: 1) експлуаторсько-авторитарна; 2) поблажливо-авторитарна; 3) консультативно-демократична; 4) ґрунтується на участі. Ціллю є оцінка сприйняття елементів організаційної системи із сторони співробітників. Завдяки цьому виявляють слабкі місця компанії щодо найманих працівників.

1972 р. – Модель Левіна К. Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування – зміна – заморожування».

1972 р. – Модель Грейнера Л. Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація [34].

1976–1978 рр. – Шестиелементна модель Вейсборда М. Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент. Елементи слід розглядати для формальної і неформальної системи організації щодо виявлення розривів між бажаним і фактичним станом елементів. Чим більший розрив, тим більша частина організації функціонує неефективно. Лідерство є в центрі, головне завдання керівника – слідкувати за станом елементів, виявляти відхилення, встановлювати баланс. Підтримуючими механізмами є планування, контроль, бюджетування, інформаційні системи. Переваги: допомагає візуалізувати

організацію як систему, проста у використанні, є планування, контроль і бюджетування. Недоліки: простота, не визначає основних проблем та їхнього впливу на ефективність функціонування [44].

1979 р., 1990 р. – Модель життєвого циклу Адізеса І. Організаційний розвиток є комплексним процесом фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінація»), бюрократію та смерть [1].

1980 р. – МакКінсі 7S Рамкова модель (Уотерман Р., Пітерс Т., Паскаль Р., Атос Е.). Організація є сукупністю семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами неодноразово, неоднорідно, і тому культура стає визначальним елементом організаційних змін. Переваги: виділені важливі елементи та їхній взаємозв'язки, показує ключові елементи. Недоліки: не має елементу зовнішнє середовище та відсутнє пояснення, як змінюються організаційні елементи внутрішнього середовища, не описано вплив елементів один на одного [43].

1983 р. – Модель «ТПК» Тічі, Тічі Н. Елементами моделі є: вхід (зовнішнє середовище, історія, ресурси) трансформаційні процеси (місія / стратегія, процеси, завдання, формальна організація, люди, неформальна організація), вихід (продуктивність, вплив на людей). Організація є відкритою системою у зовнішньому середовищі. Основне призначення моделі – управління змінами і має шість ричагів змін. Виділено три ключових елементи моделі – технічну, політичну та культурну підсистеми організації. Запропоновано методика узгодження елементів один з одним як матриці. Діагностика динаміки підсистеми організації проводиться за запитання та відповідями. Технічна система оцінюється через науковий та кількісний підхід, політична – аналіз інтересів найвпливовіших груп, культурна – вивчення символів та цінностей груп, формування організаційної культури. Переваги: виділяє важливі елементи, використовує системний підхід, визначено ступінь впливу факторів (слабкий, сильний), має методика узгодження елементів.

Недоліки: не враховує індивідуальну роботу та ефективність співробітників.

1987 р. – Модель діагностики групової та індивідуальної поведінки в організації, Харрісон М. Елементами є: вхід (ресурси, людські ресурси), трансформаційні процеси (організаційний рівень – цілі, процеси, структура, технологія, поведінка, культура; груповий рівень – груповий склад, структура, технологія, групова поведінка, процеси, культура; індивідуальний рівень – особисті погляди, характеристики, переконання, мотивація), вихід (загальні висновки, групова ефективність, індивідуальна ефективність, якість роботи). Організація є відкритою системою з визначеним входом та виходом, елементами, зв'язками між ними та зовнішнім середовищем, які є мінімальними. Вихід із системи є на організаційному, груповому, індивідуальному рівнях. Автор вказує на існування дивізійного рівня, проте не наводить його в моделі, щоб не ускладнювати її. Переваги: виділені елементи на груповому та індивідуальному рівнях, модель є відкритою системою. Недоліки: значна кількість ліній є однонаправленими, що утруднює розуміння взаємозв'язків змінних, вплив зовнішнього середовища є чезр отримання ресурсів.

1989 р. – Модель узгодження Надлера Д. та Ташмена М. Елементами є: вхід (середовище; ресурси – капітал, матеріали, технології, працівники, нематеріальні активи; історія, стратегія), трансформаційні процеси (завдання, люди, формальна та неформальна організація), вихід (результати діяльності – функціонування системи, групова поведінки, міжгрупові відносини, індивідуальна поведінка). Організація є відкритою системою, має взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. В основі є концепція відповідності змінних. Чим більше відповідностей, тим ефективніша структура. Послідовність діагностики: 1) аналіз об'єкта (склад, межі, завдання, відносини із підрозділами), 2) аналіз основних змінних, 3) аналіз відповідності змінних і їхнього впливу на результати діяльності. Переваги: графічно подано модель як організаційної, так і технічної системи, враховуються неформальні аспекти, містить змінні зовнішнього середовища, має причинно-наслідкові зв'язки між

елементами. Недоліками є: елементи не ранжовані, немає механізму оцінки відповідності, не визначене значення рівні відповідності, яке потрібне для ефективної діяльності.

1968 р., допрацьована 1992 р. – Модель Берка У. і Литвина Дж. Організаційний розвиток є багатошаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та транзакційних лідерів, зв'язків між елементами та їхня ефективність [32]. Елементи моделі: зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство організаційної культури, структура, практика менеджменту, система (політика, процедури), клімат в підрозділах, відповідність індивідуальних навиків вимогам до виконання робіт, індивідуальні потреби та цінності, мотивація, організаційна та індивідуальна ефективність. Модель призначена для аналізу процесів організаційних змін. Більшість організаційних змін відбувається через конкурентне середовище, державне регулювання, технологічні прориви. Є два фактори моделі: трансформаційні та транзакційні – залежно від характеру змін. Верхній рівень діаграми (зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство організаційної культури) є трансформаційними факторами. Вони впливають на транзакційні елементи організації (організаційну структуру, практику менеджерів, системи, організаційний клімат, вимоги і нави, потреби, цінності, мотивація). Ці групи змінних впливають на організаційну та індивідуальну роботу, загальну ефективність. Переваги: виділені ключові елементи моделі, зовнішнє середовище є складовою моделі, визначена ієрархія факторів та причинно-наслідкові зв'язки, описані фактори впливу, високий теоретичний рівень моделі. Недоліками є: деталізована модель вимагає багато часу для її вивчення і використання.

2006 р. – Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна. Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації видів економічної діяльності, 2) розроблення концепції лідерства в секторі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, 4) розроблення та

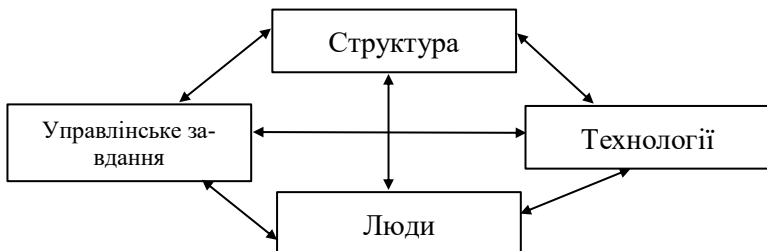
вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства [31].

2007 р. – Зіркова модель Кейтс-Галбрайта. Організацію подано як п'ятиелементну систему, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал) [38].

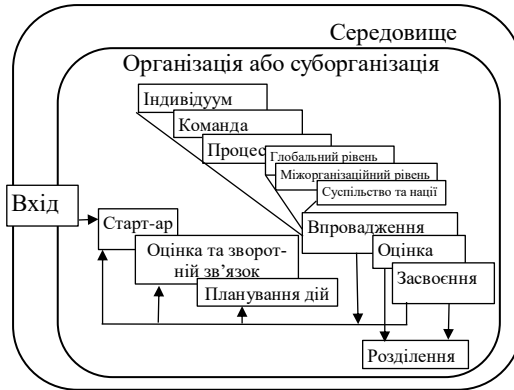
2008 р. – Модель організаційної аналітики Фаллетта. Ця концепція є однією із останніх моделей, які подані науковому та бізнес-сусільству. Вона містить елементи, які подібні до моделі Берка-Литвина, проте доповнена ключовими факторами і показниками, які підвищують ефективність і залучення співробітників. Модель є інструментом, який сприяє в розробці та інтерпретації організаційних досліджень. Перевагою моделі є те, що модель враховує вплив зовнішнього середовища на ключові елементи системи. Виокремлені ключові показники. Недоліки: сумарним показником є залучення співробітників. Акцент зміщується до соціальної взаємодії.

2014 р. – Семантична модель сіткового аналізу. Її особливістю є вузька орієнтація на проектну діяльність, типовими проблемами яких є недотримання термінів, високі витрати і низька рентабельність. Вона містить три етапи: 1) виділення робочої групи факторів, які знижують ефективність окремого процесу чи всієї системи загалом; 2) побудова сіткової моделі, на яку впливають виділені фактори та їхні взаємозв'язки; 3) заключний етап полягає у досягненні балансу між елементами сіткового аналізу для підвищення продуктивності всієї організації. Недоліком моделі є обмеженість застосування, а саме: в проектній діяльності. Вимагає високої кваліфікації працівників. Перевагами є врахування впливу та взаємодії сіткових елементів один на одного.

Модель «Алмаз Левігта»



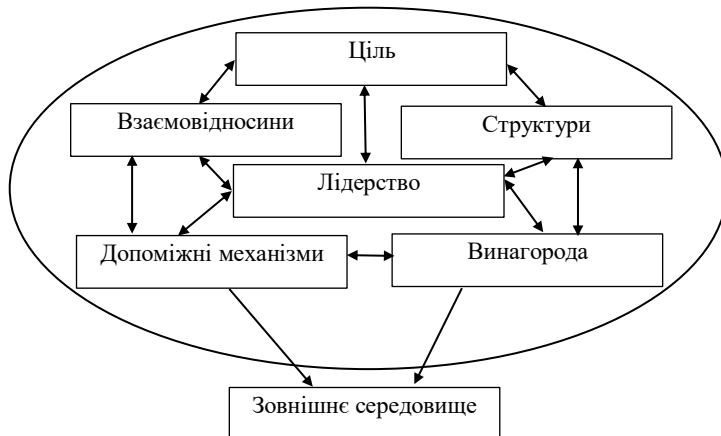
Модель організаційного розвитку за МакЛіном Г.



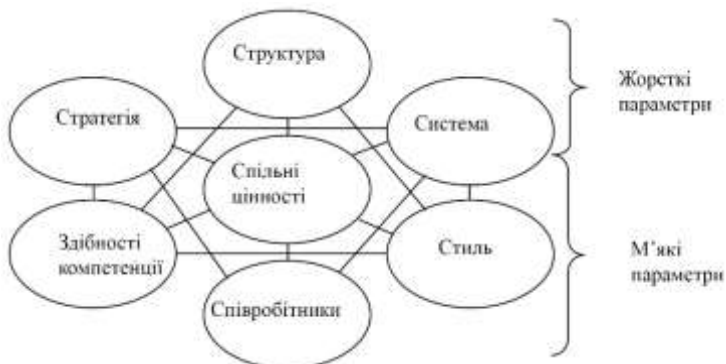
Модель криз зростання організації за Грейнером Л.



Шестиелементна модель Вейсборда М.



МакКінсі 7S Рамкова модель

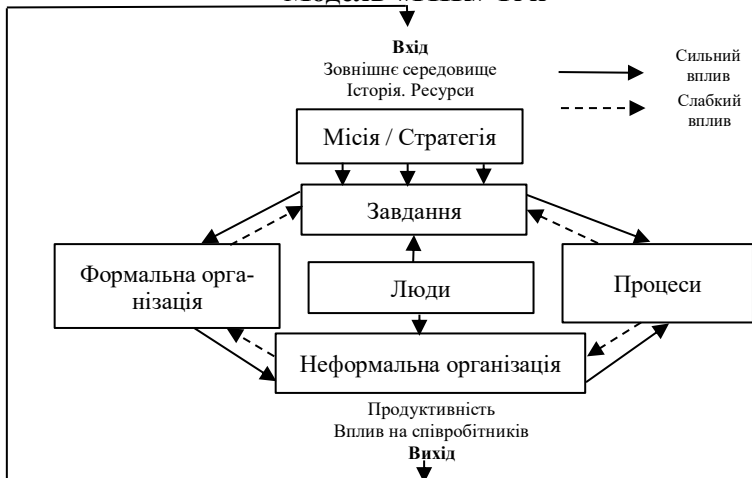


Тема 1. Стратегічні зміни бізнес-середовища
і напрямів розвитку підприємств

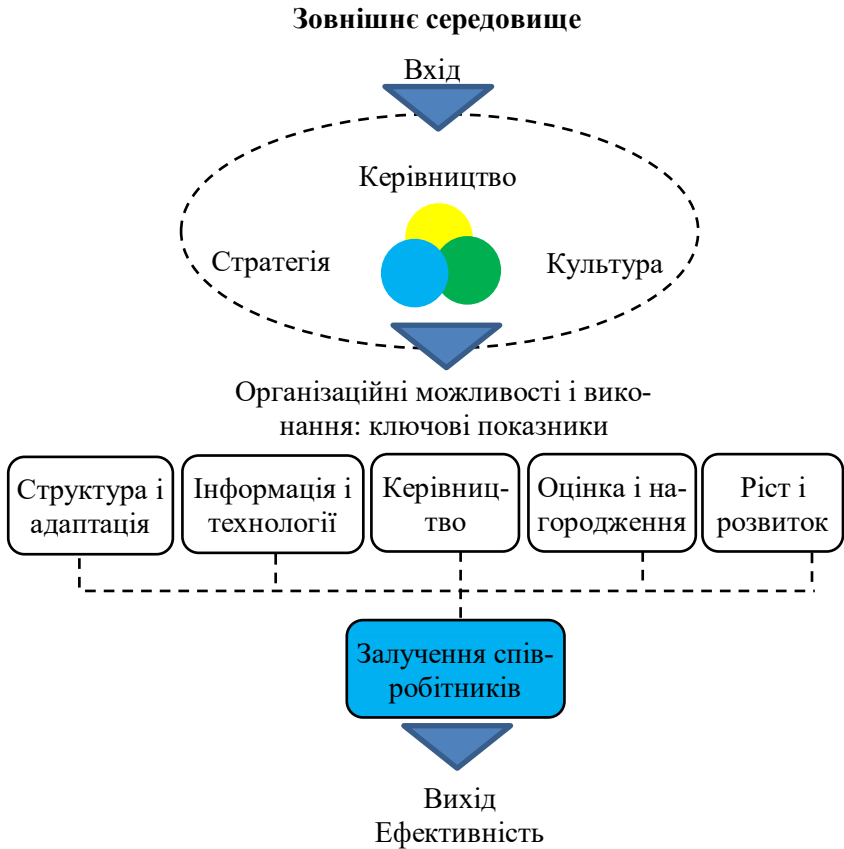
Модель Берка–Литвина



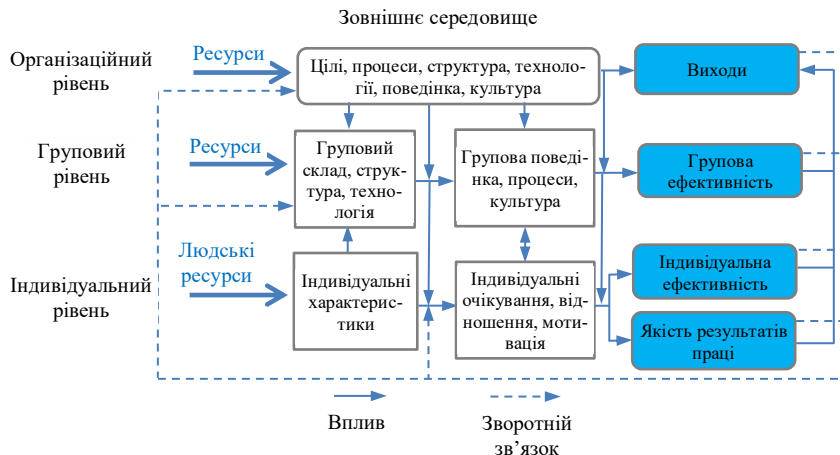
Модель «ТПК» Тічі



Модель Фаллетта



Модель діагностики групової та індивідуальної поведінки в організації



Практичне завдання 3. Опишіть характерні риси керівника та лідера. Подайте їхню суть у таблицях 1.3–1.4.

Таблиця 1.3 – Характерні риси ефективного керівника

Характерні риси	Сутність характерних рис керівника

Таблиця 1.4 – Характерні риси ефективного лідера

Характерні риси	Сутність характерних рис лідерства

Методичні вказівки до завдання

Лідерство починається з мислення. Щоб управляти ефективно, потрібно розуміти – що відбувається всередині нашої свідомості, тобто спочатку – варто навчитись управляти собою. Це буде першим кроком до лідерства у команді й компанії. Автори книги

«The Mind of the Leader» Расмус Хугаард та Жаклін Картер вважають, що існує три ментальні якості, що відрізняють видатних лідерів від інших керівників [37]. А їхнє поєднання створює потужний ефект синергії. **1. Усвідомленість** (mindfulness). Ця якість – про те, як управляти власною увагою та думками. Усвідомленість допомагає нам діяти, а не просто автоматично реагувати, за будь-яких обставин. Вона складається з двох частин: фокусування на важливому та усвідомленні того, що відбувається. Постійна практика усвідомленості допомагає з'явитись другій ознаці лідерства – самовідданості. **2. Самовідданість** (selflessness). Це поєднання впевненості у собі зі скромністю й наміром слугувати іншим. Якщо намір служіння поєднується із відсутністю впевненості у собі, то замість сили ми бачимо слабкість. Такий керівник може поступатись там, де цього робити не варто. Якщо ж лідер є самовпевненим, але не скромним, – він ставитиме власні інтереси на перше місце, замість думати про те, що найкраще для організації. **3. Співчуття** (compassion). У цьому контексті – це не жалість, а здатність розуміти, як мислять інші, і використовувати це знання для підтримки їхніх дій. На думку Расмуса Хугаарда та Жаклін Картер, ця якість складається з доброти та мудрості. Саме мудрість є тим компасом, що спрямовує вибір управлінця.

Психоаналітики виділяють десять типів лідерства: «Соверен», «Вождь», «Тиран», «Організатор», «Спокусник», «Герой», «Дурний приклад», «Кумир», «Вигнанець», «Козел відпущення».

Виділяють такі розбіжності між лідером і керівником [16]:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник має свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

- висунення лідера залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне;
- сферою дій лідера є мала група; поле діяльності керівника ширше, оскільки він має трудовий колектив в ширшій соціальній системі.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників [16]:

- керівник – високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;
- керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їхнє застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;
- керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників, їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто не передбачувані, винахідливі;
- керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – односторонців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їхнього виправлення;
- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;
- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і їх підтримують.

ТЕМА 2 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ



- 2.1 Роль стратегічних змін в інноваційному розвитку підприємств**
- 2.2 Визначення стратегічних змін на підприємстві**
- 2.3 Принципи та класифікації стратегічних змін**
- 2.4 Планування стратегічних змін в умовах інноваційного розвитку**



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 2

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Роль стратегічних змін в інноваційному розвитку підприємств



Вирішення завдань активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств вимагає формування і застосування концепції управління змінами, спрямованої на інноваційний розвиток, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Визначальним в контексті управління інноваційним розвитком підприємства є поділ змін на операційні та стратегічні

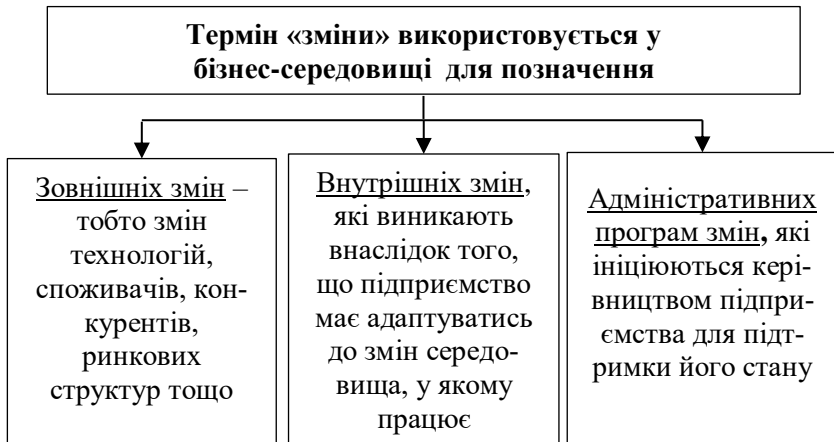
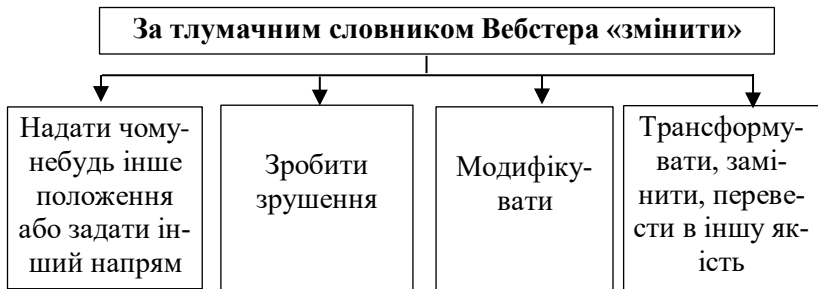


Операційні зміни пов'язані з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу у частині підприємства



Під стратегічними змінами розуміють масштабні процеси організаційної трансформації, які відбуваються під впливом зовнішнього середовища та з урахуванням стану внутрішнього потенціалу підприємства. Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, спричинені бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни характерні для всіх аспектів діяльності підприємства, їхня реалізація має матеріально-технічне забезпечення

2.2. Визначення стратегічних змін на підприємстві



Під стратегічними організаційними змінами розуміють упровадження нових методів і технологій з тим, щоб привести діяльність підприємства згідно вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, які є в бізнесі



Стратегічні зміни характерні для основних або допоміжних бізнес-процесів підприємства. До стратегічних змін безперечно належать ті перетворення, які мають на меті повну або часткову зміну стратегічних цілей підприємства

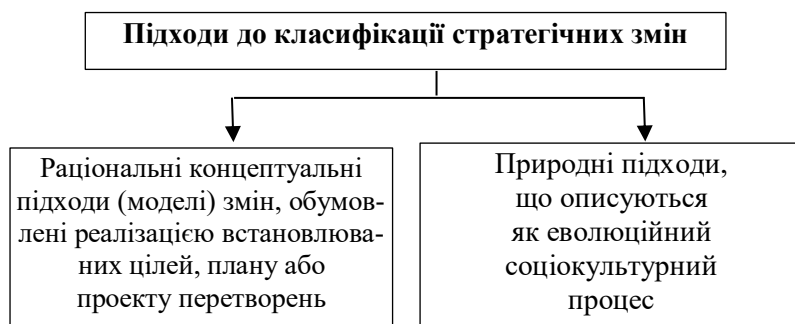
2.3. Принципи та класифікації стратегічних змін

Принципи управління змінами на підприємстві

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика принципу</i>
Програмно-цільового управління	Встановлення цілей, планування, перетворення, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами. Причому всі ці дії здійснюються згідно пріоритетів, встановлених для стратегічних і оперативних процесів усього підприємства: структурування цілей управління знаннями, використання змін для зміцнення конкурентних переваг підприємства
Системність управління	Забезпечення структурної і функціональної єдності системи, асиміляція або нейтралізація ризикових дій як усередині системи, так і ззовні; тісна ув'язка рішень економічних, соціальних, виробничих, технічних проблем при реалізації змін
Цілісність	Рішення, спрямовані на реалізацію змін, повинні сприяти покращенню функціонування підприємства загалом
Правова визначеність	Ухвалення і реалізації управлінських рішень при управлінні змінами є у зовнішньому і внутрішньому правовому полі
Економічність	Витрати на ухвалення і реалізацію управлінських рішень щодо проведення змін забезпечують отримання максимальної економічної ефективності підприємства
Модельованість	Реалізується через забезпечення ефективності змін згідно певної моделі ухвалення рішень, завдяки чому прогнозують в часі стан економіки підприємства для вибору якнайкращої стратегії розвитку при мінімальних витратах ресурсів

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика принципу</i>
Мотиваційне забезпечення	Ухвалення і реалізація змін підтримуються діючою системою мотивації всіх видів і мають відповідні мотиваційні ресурси
Синергетична орієнтація	При ухваленні змін враховується сумарний ефект від впливу різних груп чинників, що впливають на діяльність підприємства
Планованість дій	Процес проведення змін є елементом як стратегічного планування розвитку підприємства, так і поточного планування його діяльності
Адекватність	Методи управління змінами змінюються згідно зміни цілей системи, структур елементів, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
Логічної основи	Дозволяє не тільки структурувати вирішення кожної проблеми згідно поставлених цілей, але й обрати найефективніший шлях її досягнення. Він використовується для аналізу й ідентифікації змін
Зворотного зв'язку	Є універсальним при побудові систем управління. Підприємство як відкрита система постійно акумулює знання зі свого оточення, що допомагає пристосовуватися і починати коригувальні дії з виправлення відхилень від прийнятого курсу
Дуальності	Відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління змінами повинне враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем
Ієрархічності	Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які заходять в певній ієрархічній залежності. При цьому найменш керованим з них є соціально-економічний генотип, зміни якого потребують реалізації тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика принципу</i>
Конфігуративності	Керівництво організацією здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів створює певну конфігурацію. Отже, ключовим чинником управління змінами є «людський фактор», оскільки саме люди займаються впровадженням змін. Принцип конфігуративності диктує необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як «опір змінам» у загальній концепції управління змінами на підприємстві



Обґрунтування переліку класифікаційних ознак стратегічних змін з урахуванням ключових ознак системи

<i>Ознака системи</i>	<i>Характеристика ознаки системи</i>	<i>Запропоновані класифікаційні ознаки змін</i>
Змістовний контекст змін		
Компоненти	Система складається з певної кількості частин, які називаються елементами	1. Ступінь змін. 2. Предмет змін. 3. Рівень охоплення підсистем підприємства
Зв'язки	Компоненти системи пов'язані між собою	1. Вплив на міжфункціональні зв'язки. 2. Вплив на бізнес-процеси

Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві

<i>Ознака системи</i>	<i>Характеристика ознаки системи</i>	<i>Запропоновані класифікаційні ознаки змін</i>
Структура	Форма зв'язків організаційно закріплена у структурі	Стиль керівництва змінами
Взаємодія	Компоненти взаємодіють один на одного своїм положенням у системі та виходом з неї	1. Здатність до подальшого розповсюдження. 2. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни. 3. Вплив на підсистему менеджмента
Холізм і емерджентні властивості	Система має певні властивості, які виникають тільки при взаємодії компонентів	Результат впровадження
Ідентифікація	Система має певні властивості через які її ідентифікують і відрізняють від інших явищ, яких немає у системі	1. Характер спадкоємності. 2. Ступінь формалізації. 3. Можливість моделювання
Оточення	Зовнішнє середовище не є частиною системи, але суттєво впливає на неї	1. Вплив чинників, спонукаючих до змін. 2. Спосіб реагування на зовнішні або внутрішні зміни
Концептуалізм	Система – особлива форма, яка має цілі, цінності групи, які реалізують певну концепцію	1. Мета змін. 2. Втручання в ієрархію стратегій. 3. Вплив на генеральну стратегічну мету
Процесний контекст змін		
Процес	В системі відбуваються зміни внаслідок взаємодії її компонентів	1. Спосіб здійснення змін. 2. Терміновість впровадження змін. 3. Періодичність змін. 4. Здатність до подальшого розповсюдження. 5. Характер виникнення потреби у змінах. 6. Характер спрямовуючого імпульсу. 7. Напрямок виникаючих ініціатив

Класифікація стратегічних змін щодо змістовних характеристик

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Вид змін</i>
Ступінь (глибина) змін	Трансформаційні (докорінні). Перетворюючі (радикальні). Розвиваючі (помірні)
Предмет змін	Технологічні (продуктові та ті, які пов'язані з головними і супутніми технологіями). Зміни бізнес-моделі. Структурні. Культурні. Орієнтовані на персонал
Рівень інноваційності	Адаптаційні (не містять ознак інноваційності). Інноваційні, в. т.ч. інкрементальні, напіврадикальні через бізнес-моделі, напіврадикальні через технології, радикальні
Вплив на ієрархію стратегій	Зміни в генеральній стратегії. Зміни в конкурентній (діловий) стратегії. Зміни в бізнес-функціональних стратегіях
Вплив на підсистеми менеджмента	Керуючі (зміни в управлінській системі). Керовані (зміни у продукції, технологіях). Змішані
Мета змін	Випереджуючі. Адаптаційно-прогресивні. Санаційно-відновлювальні. Спрямовані на вихід з бізнесу
Характер спадкоємності	Поворотні. Заміщуючі
Вплив на бізнес-процеси	Зміни в основних бізнес-процесах. Зміни у допоміжних бізнес-процесах. Змішані
Ступінь формалізації	Концептуальні (абстрактні, спрямовані на «гнучкі» елементи). Конкретні (спрямовані на жорсткі елементи)

Класифікація стратегічних змін щодо процесних характеристик

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Континуум змін</i>
Характер спрямовуючого імпульсу	Від добровільних до вимушених
Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх процесів	Від реактивних до проактивних
Спосіб здійснення (характер протікання) змін	Від еволюційних до революційних
Стиль керування	Від директивних до партисипативних
Періодичність змін	Від безперевних до періодичних (стрибокподібних)
Характер виникнення потреби у змінах	Від регулярних до спонтанних
Напрямок виникаючих ініціатив	Від змін «зверху-вниз» до змін «від низу до верху»
Здатність до подальшого розповсюдження	Від одиничних до дифузних
Терміновість впровадження змін	Від термінових до нетермінових

Види змін

<i>Вид</i>	<i>Сутність</i>
Загальні	Сукупність змін, що відбуваються на підприємстві через загальні процеси
Локальні	Зміни, які відбуваються у деяких складових частинах підприємства
Екзогенні	Джерело змін є поза об'єктом
Ендогенні	Джерело змін є всередині об'єкта
Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух від нижчого до вищого
Регресивні	Зміни, які призводять до погіршення діяльності підприємства, тобто рух від вищого до нижчого
Техніко-технологічні	Зміни техніко-технологічної системи підприємства
Економічні	Зміни в економічній роботі підприємства

Тема 2. Сутність стратегічних змін на підприємстві

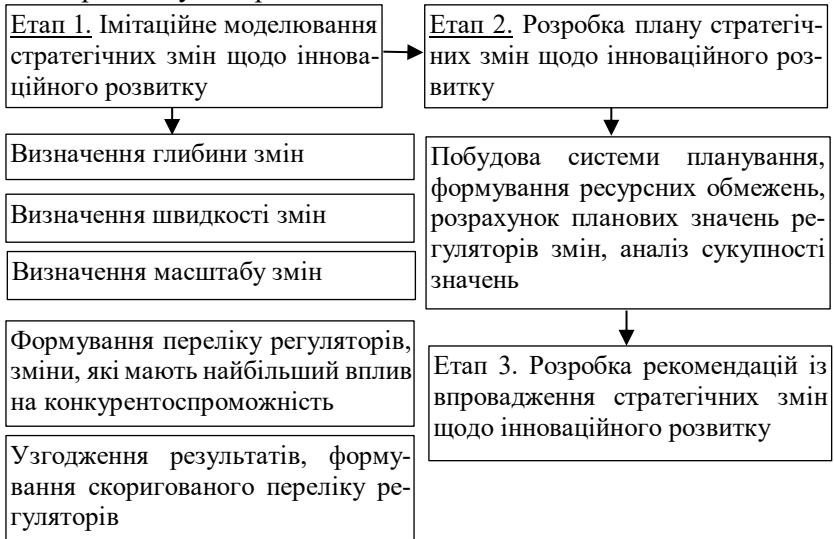
<i>Вид</i>	<i>Сутність</i>
Соціально-організаційні	Зміни в організаційній структурі підприємства
Управлінські	Зміни щодо управлінської діяльності підприємства
Продуктові	Зміни щодо маркетингової діяльності й асортиментної політики
Інформаційні	Зміни, спрямовані на вдосконалення інформаційної системи підприємства
Еволюційні	Зміни, що відбуваються з однаковою швидкістю або прискоренням
Револьюційні	Зміни, що відбуваються зі змінною швидкістю або прискоренням
Стратегічні	Зміни, що характеризують масштабні процеси організаційної трансформації
Операційні	Зміни, що пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу
Плановані	Зміни, що передбачаються керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
Випадкові	Зміни, що передбачаються керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
Екстенсивні (кількісні)	Зміни, спрямовані на кількісне збільшення факторів виробництва
Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращення (погіршення) способів, методів чи технологій використання факторів виробництва (підвищення якісного рівня)
Керовані	Зміни, які піддаються управлінню
Некеровані	Зміни, які не піддаються управлінню
Радикальні	Зміни, які руйнують систему, часто змінюючи підприємство загалом
Інкrementальні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги підприємства загалом і стосується окремої його частини
Традиційні	Зміни, що є зрозумілими, очікуваними, передбачуваними
Інноваційні	Зміни, що є основою інноваційного розвитку
Одноразові	Зміни, що здійснюються одноразово та не повторюються
Постійні	Зміни, які є послідовними одноразовими циклами

2.4. Планування стратегічних змін в умовах інноваційного розвитку



Підставою для планування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства є результати їхнього моделювання. Моделювання процесів змін полягає у встановленні параметрів, які визначають характер стратегічних змін: глибина, масштаб і швидкість змін. Ці параметри значною мірою залежать від потенціалу змін, але безумовний вплив на характер стратегічних змін має також наявність у підприємства ресурсів та умов, необхідних для здійснення змін

Процес планування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства на засадах моделювання змін



Визначення характеру стратегічних змін має проводитися через аналіз кількісного впливу динаміки індикаторів потенціалу змін на конкурентоспроможність і ринкову вартість підприємства, причому як початкові дані використовують фактичні значення показників господарської діяльності підприємства за певний період



Значна кількість показників та індикаторів різних ступенів інтеграції максимально комплексно характеризує систему управління змінами і дозволяє врахувати максимальну кількість чинників, що впливають на досягнення підприємством певного рівня конкурентоспроможності та ринкової вартості через здійснення стратегічних змін. Але, з іншого боку, велика кількість показників значно ускладнює завдання управління змінами, зокрема їхнє планування, бо унеможливорює постановку конкретних цілей, заважає формуванню стратегічного бачення змін, призводить до непередбачуваності очікуваних результатів змін через суперечливий вплив окремих показників (наприклад, неможливо досягти зменшення собівартості виробництва продукції при одночасному збільшенні обсягів її виробництва)



Запитання для самоконтролю

1. Які існують визначення стратегічних змін на підприємстві?
2. Які Ви знаєте принципи управління змінами на підприємстві?
3. Які існують сфери (області) стратегічних змін?
4. Прокласифікуйте стратегічні зміни у розрізі змістовних та процесних характеристик.
5. Яким чином здійснюється планування стратегічних змін в умовах інноваційного розвитку?



Тестові завдання

1. Масштабні процеси організаційної трансформації, які відбуваються під впливом зовнішнього середовища та з урахуванням стану внутрішнього потенціалу підприємства – це:
-

- а) поточні зміни;
- б) стратегічні зміни;
- в) тактичні зміни;
- г) організаційні зміни.

2. Упровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити діяльність підприємства відповідно до вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі, – це:

- а) стратегічні фінансові зміни;
- б) оперативні організаційні зміни;
- в) тактичні виробничі зміни;
- г) стратегічні організаційні зміни.

3. Термін «зміни» використовується в бізнес-середовищі для позначення:

- а) адміністративних програм змін;
- б) фінансових програм змін;
- в) мікросередовища;
- г) макросередовища.

4. У чому полягає принцип цілісності управління змінами на підприємстві?

а) рішення, спрямовані на реалізацію змін, повинні сприяти покращенню функціонування підприємства в цілому;

б) методи управління змінами повинні змінюватися відповідно до зміни цілей системи, структур елементів, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

в) процес проведення змін повинен бути елементом як стратегічного планування розвитку підприємства, так і поточного планування його діяльності;

г) ухвалення і реалізації управлінських рішень у процесі управління змінами повинні бути у зовнішньому і внутрішньому правовому полі.

5. Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які заходяться в певній ієрархічній залежності, – це принцип:

- а) дуальності;

- б) логічної основи;
- в) програмно-цільового управління;
- г) ієрархічності.

6. Принцип програмно-цільового управління полягає у тому, що:

а) витрати на ухвалення і реалізацію управлінських рішень щодо проведення змін повинні забезпечувати отримання максимальної економічної ефективності підприємства;

б) ухвалення і реалізація управлінських рішень у процесі управління змінами повинні бути у зовнішньому і внутрішньому правовому полі;

в) необхідно встановлювати цілі, планувати, здійснювати перетворення, моніторинг змін, визначати функції управління змінами;

г) забезпечення структурної і функціональної єдності системи, асиміляція або нейтралізація ризикових дій як усередині системи, так і ззовні; тісна ув'язка рішень економічних, соціальних, виробничих, технічних проблем у процесі реалізації змін.

7. Принцип системності управління означає, що:

а) витрати на ухвалення і реалізацію управлінських рішень щодо проведення змін повинні забезпечувати отримання максимальної економічної ефективності підприємства;

б) ухвалення і реалізація управлінських рішень у процесі управління змінами повинні бути у зовнішньому і внутрішньому правовому полі;

в) рішення, спрямовані на реалізацію змін, повинні сприяти покращенню функціонування підприємства загалом;

г) потрібно забезпечувати структуру і функціональну єдності системи, асиміляцію або нейтралізацію ризикових дій як усередині системи, так і ззовні.

8. За ступенем формалізації стратегічні зміни поділяються на:

- а) керуючі і керовані;
- б) концептуальні і конкретні;
- в) перетворюючі і розвиваючі;
- г) поворотні і заміщуючі.

9. Зміни, які забезпечують підвищення ефективною діяльності підприємства, тобто рух від нижчого до вищого, – це:

- а) прогресивні;
- б) продуктові зміни;
- в) локальні;
- г) регресивні.

10. Підставою для планування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства є результати їхньої:

- а) трансформації;
- б) змін;
- в) моделювання;
- г) аналізу.

11. На які класи поділяються підходи до класифікації стратегічних змін?

- а) дуальні і ієрархічні;
- б) штучні, і природні;
- в) раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, і природні;
- г) раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, і не раціональні концептуальні підходи.

12. Як класифікують стратегічні зміни за характером спрямовуючого імпульсу?

- а) від добровільних до вимушених;
- б) від реактивних до проактивних;
- в) від директивних до партисипативних;
- г) від безперервних до періодичних (стрибкоподібних).

13. За характером виникнення потреби у змінах стратегічні зміни класифікують:

- а) від добровільних до вимушених;
- б) від реактивних до проактивних;
- в) від регулярних до спонтанних;
- г) від безперервних до періодичних (стрибкоподібних).

14. Виберіть правильне визначення ендогенних змін:

- а) зміни техніко-технологічної системи підприємства;
- б) джерело змін знаходиться всередині об'єкта;
- в) зміни, що відбуваються зі змінною швидкістю або прискоренням;

г) зміни, які забезпечують підвищення ефективною діяльності підприємства, тобто рух від нижчого до вищого.

15. Скільки етапів містить процес планування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства на засадах моделювання змін?

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Дослідіть поняття стратегії у відомій Вам організації. Прокласифікуйте стратегічні зміни у розрізі змістовних та процесних характеристик, що відбувалися на підприємстві. Як здійснюється планування стратегічних змін при інноваційному розвитку в організації?

Методичні вказівки до завдання

Розглядаючи це завдання уважно перегляньте друге питання теоретичного блоку.

При виборі стратегії підприємства врахуйте дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату [<https://bit.ly/2SUf3Qg>]

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		

<i>Група методів</i>	<i>Методи</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, Ансоффа тощо	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Метод самооцінки		
	Інтегральний метод		

Практичне завдання 2. Опишіть, які стратегічні зміни відбулися (відбуваються) на відомому Вам підприємстві. Який підхід до вибору стратегії змін на підприємстві застосовувався? Проведіть аналіз та обґрунтуйте ефективність обраної стратегії, розкрийте її позитивні і негативні сторони.

Методичні вказівки до завдання

Оцінка ефективності стратегії підприємства (ОЕСП) – метод (процедура, сукупність способів) визначення результативності дій підприємства за умов реалізації ним довготермінової програми підвищення стійкої конкурентоспроможності [<https://bit.ly/2TdVMIS>]. Комплексна оцінка таких стратегій була вперше запропонована Ендрюсом К. і базувалась на таких основних критеріях: 1) послідовність (відсутність суперечливих цілей і програм у стратегії); 2) узгодженість (наявність у стратегії адаптивної реакції на зовнішнє середовище та зміни, які в ній відбуваються); 3) перевага (стратегія повинна забезпечувати умови для творчої роботи і (або)

підтримки конкурентних переваг банку у вибраній ним сфері діяльності; 4) здійснюваність (стратегія не повинна передбачати надмірних витрат наявних ресурсів і призводити до виникнення проблем, які не вирішуються). Узагальненим критерієм ОЕСП є запланований приріст їхньої ринкової вартості, в т.ч. акцій. Для оцінки ефективності ОЕСП, на думку Нортон Д. і Каплана Р., слід використовувати такі показники: а) фінансові (прибуток на використований капітал, прибуток від основної діяльності, прибуток на інвестиції), вартість компанії та акціонерного капіталу, зростання обсягів продажу і доходів, частка доходів від нової продукції, прибутковість окремих продуктів і клієнтів, чистий дохід з одиниці продукту; адміністративні витрати у відсотках від загальних витрат та ін.; б) показники відносин з клієнтами (частка ринку відповідних клієнтів, яку займає фірма або компанія; зростання бізнесу за рахунок наявних клієнтів; прибутковість, яка забезпечується клієнтами; термін розроблення нових продуктів; своєчасність обслуговування і швидкість виконання відповідних операцій; частка браку і претензій та ін.); в) показники внутріфірмової діяльності (обсяг продажу нових продуктів у відсотках від загального обсягу продажу; запровадження нових продуктів порівняно з планом; час створення нового продукту або послуг; продуктивність праці; ефективність використання устаткування, якість продукції; тривалість виробничого циклу); г) показники кадрового менеджменту (плинність кадрів; задоволення працівників); дохід на одного працівника; EVA на одного працівника (фінансовий показник, який використовується для розрахунку економічного прибутку, розраховується як прибуток після утримання податків, але до виплати відсотків за мінусом альтернативної вартості інвестованого капіталу); термін перепідготовки працівника; кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; охоплення працівників стратегічною інформацією; частка працівників, які мають безпосередні контакти з клієнтами.

До ОЕСП можна використати такі моделі як:

- модель стратегічних карт Мейселя Л.;
- піраміда діяльності Мак-Найра К., Лінча Р. і Кросса К.;
- модель EP²M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту).

Практичне завдання 3. Розгляньте ситуацію.

Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самовдоволення, причому основні сили йшли на вирішення суто технічних проблем, а всередині її було нездорове суперництво між окремими підрозділами. Щоб затвердити дух співробітництва, він вирішив пов'язати виплату винагород керівникам підрозділів не з результатами їхньої роботи, а з досягненнями всієї компанії загалом [<https://bit.ly/2E4qtqd>].

Розробіть робочий лист для підготовки змін (за Бейтлером М.). Мета цього опитування – допомогти керівникам змін визначитися з діями з підготовки змін. Дайте відповідь на такі запитання, перш ніж оголосити зміни.

1. Що ж змінюється? (Будьте конкретні)
2. Які причини змін? (Створення терміновості)
3. Які переваги зміни?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які запитання про зміну вимагають відповіді?

Методичні вказівки до завдання

На думку Майкла Бейтлера нездійсненність організаційних змін спричинена тим, що вище керівництво не має часу на розгляд семи елементів, які є властивими для успішних перетворень в організації [<https://bit.ly/2IzTeAz>].

1. Залучати людей, які будуть впливати на зміни і тих, які страждають від них. Працівники можуть передбачити багато хто з потенційних проблем, з якими організація зіткнеться при спробі здійснити зміни. Навіть якщо працівники не згодні зі зміною рішення, вони гідно оцінять пропозицію бути частиною процесу прийняття рішень.

2. Зв'язок змін із потребами організації. У сучасному світі всі є зайнятими. Якщо працівники не мають причин щось змінювати, вони не стануть брати участь у змінах. Необхідно показати співробітникам, як стосуються успіху організації і власне співробітників.

3. Призначити керувати змінами лідера. Важливо, щоб керував змінами і ніс відповідальність за результат співробітник, який

має повагу в колективі. Це зовсім не обов'язково повинен бути топ-менеджер або власник. Працівник, який користується повагою може бути ідеальним лідером для конкретного зміни. Необхідно знайти лідера, який уже проводить зміни.

4. Створити команду змін. Особливо це важливо для великих організацій. Який би харизматичний і талановитий лідер змін не був – цього недостатньо для успішних змін. Команда – це не тільки спільнота фахівців, а й група емоційної підтримки. Можна вибрати від кожного відділу співробітника, який від свого підрозділу відповідатиме за зміни. А потім необхідно заохочувати регулярну роботу в команді змін.

5. Забезпечити навчання новим цінностям, навичкам і поведінці. Страх втрати компетентності веде до серйозного супротиву персоналу. Необхідно подбати про те, щоб працівники отримали необхідні навички і відчували впевненість у своїх силах.

6. Залучити сторонню допомогу. Зовнішні фахівці з організаційних змін забезпечать нові ідеї, попередять про можливі помилки.

7. Винагороджувати нові моделі поведінки співробітників. Тут має місце фінансова винагорода. В цьому випадку ефективними мотиваторами є визнання, слава, нові завдання, додаткові повноваження. Але все це тільки через те, щоб мотивувати співробітника, а не керівника.

Відповісти на лист Бейтлера М. до pomoже така інформація [<https://bit.ly/2E57ZWv>].

Айкен К., Келле С. (Carolyn Aiken і Scott Keller) виділили дев'ять пасток, що заважають проведенню ефективних змін.

1. Керівники у своїх діях спираються на переконання: те, що мотивує мене – мотивує більшість співробітників.

Дана Зоар (Danah Zohar) стверджує, що співробітників організацій мотивує п'ять способів впливу(чинників): на людей, суспільство; на клієнтів; на організацію і акціонерів; на робочий колектив; на себе особисто (зарплата, розвиток, кар'єра).

2. Керівники пропонують ознайомитися з програмою змін. Рационально мислячі керівники вважають, що якщо вони знають відповідь – слід просто повідомити його підлеглих і не потрібно витрачати час на дискусії і пояснення. Але коли люди долучилися до

розробки, то їхня прихильність зростає у п'ять разів. Тому необхідно дозволити співробітникам створювати самостійно власну програму змін. Це, з одного боку, вимагає часу, але з іншою, стимулює співробітників до змін.

3. Керівники враховують тільки недоліки організації. Завдяки сучасній бізнес-освіті це є підходом до рішення проблеми. Проте це спричинить опір співробітників. Психологи відкрили закономірність «self-serving bias», яка свідчить про те, що люди про себе кращої думки, ніж вони є насправді. Це підштовхує використати інший підхід до змін: відкритті кращого в організації; уяві того хорошого, що може бути; промовлянні і проектуванні планів; створенні цього бажаного. Тому менеджери повинні враховувати як позитивні, так і негативні сторони.

4. Лідери змін вважають, що вони вже відповідають новим вимогам. Тут йдеться про те, що керівники бажають, щоб перетворювалися усі навкруги, а вони залишалися незмінними. Це є типовою помилкою.

5. Вплив лідерів є головною вимогою для успішних змін. Успіх змін залежить не лише від того, як переконливі декілька керівників організації, а від того, як сприймають співробітники ідею змін. Для позитивного ставлення останніх необхідно збалансувати вплив лідерів за усіма чотирма умовами.

6. Гроші найлегший спосіб мотивувати людей. Фінансова мотивація підвищує результативність виконання рутинних робіт, але гальмує розумову і творчу роботу. Тобто, грошова мотивація є найдорожчим способом.

7. Результат має бути досягнутий за будь-яку ціну. Співробітники не діятимуть всупереч своїх інтересів. Тому керівники повинні відстежувати ставлення співробітників до змін залежно від результатів для них.

8. Важливо, що повинні робити співробітники, а не думати. Програми змін містять навчання навичкам і часто можуть не враховувати думки і почуття співробітників. Але якщо переконання працівника суперечать новим підходам до взаємовідносин, то співробітники намагатимуться повернути прийняті раніше правила і вимоги.

9. Ми витратилися на навчання і це запорука успіху. Навчання навичкам недостатньо для успішних змін. Цей процес має бути ітеративним і включати практичне використання нових методів.

Принципи успішного проведення змін за Фулланом М. та Майлзом М. (Fullan Michael and Miles Matthew).

Фуллан М., та Майлз М. визначають сім напрямів розвитку думки і дій, необхідних для успішного проведення змін :

1. Проведення змін – це учбовий процес, що характеризується невпевненістю.

2. Не існує точних проектів, як проводити зміни. Рационально сплановані моделі не працюють, як передбачалося, в обставинах складних соціальних змін.

3. Потрібно сприймати проблеми, а не втікати від них. Зміни в організаційній системі – це постійний процес рішення проблем, і тільки так організація може продовжувати свою роботу.

4. Проведення змін вимагає ресурсів, оскільки зусилля для зміни цієї ситуації вимагають додаткового підкріплення (наприклад, нового простору, навчання, матеріалів, працівників).

5. Зміни в організаційній системі не можуть розгортатися самі собою, а вимагають єдиного владного джерела, з якого їх можна було б направляти.

6. Успішна зміна є системним, а не сегментним процесом. Тобто реформи повинні торкатися не лише формальних компонентів організації, але й елементів організаційної культури.

7. Зміни слід проводити на місці, а не здалека. Є люди, знайомі з потребами і проблемами, і вони краще зможуть їх вирішувати.

Десять загроз тих, що перешкоджають організаційним змінам за Сенге П.

I. Труднощі початкового етапу :

- «У нас немає часу на усю цю нісенітницю!» – проблема нестачі часу. Люди, що роблять спробу змінити щось, повинні знайти час для роздумів і дій.

- «Нам ніхто не допомагає!» – проблема неадекватної виучки, невмілого керівництва і недостатньої підтримки для групи, що взялася до інноваційної роботи, яка вимагає мобілізації внутрішніх ресурсів.

• «Без усього цього ми можемо обійтися!» («Нам це не потрібно!») – проблема значущості : людям слід довести, що зміни потрібні, і роз'яснити, як і чому вони пов'язані з головними завданнями бізнесу.

• «У них слова розходяться із справами!» – проблема послідовності і відповідальності керівництва: потрібно усунути невідповідність слів (проголошуваних цінностей) і справи (поведінка), причому особливо щодо ініціаторів змін.

II. Проблеми стійкості перетворень.

• Проблема страхів і переживань, що породжуються почуттями небезпеки, уразливості і власної неадекватності, які показують конфлікт, що посилюється, між щирістю і відкритістю членів ініціативної групи і малим рівнем взаємної довіри.

• «Усе це не працює!» – проблема негативної оцінки досягнутих результатів; виникає через розбіжність між традиційними для організації методами виміру успіху(у тому числі в часі) і реальними досягненнями ініціативного гурту.

• «Ми на вірному шляху», «Вони не розуміють нас» – проблема ізольованості і зарозумілості, що виникає, коли істинні прибічники змін з ініціативної групи вступають в конфлікт з «невіруючими» з іншої частини організації: ростуть взаємне нерозуміння і відчуження між членами ініціативної групи і організацією загалом.

III. Час перевлаштування і переосмислення.

• «Хто відповідає за усе це?» – через конфлікт між ініціативною групою, що прагне до незалежності, і менеджерами, що побоюються, що підвищення рівня автономності спричинить в організації хаос і розкол, виникає проблема з існуючою структурою влади.

• «Ми намагаємося винайти велосипед!» – проблема поширення передового досвіду: нездатність передати нове знання в інші підрозділи організації заважає використати до своєї вигоди успіхи, досягнуті іншими.

• «Куди, власне, ми рухаємося?» («Чим ми тут зайняті?») – проблема стратегії і цілей компанії: потрібно заново переосмислити цілі організації і наповнити новим сенсом її діяльність.

ТЕМА 3

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ



- 3.1 Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються при стратегічному управлінні підприємством
- 3.2 Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Грейнера Л.
- 3.3 Зміни в управлінні організацією за життєвим циклом згідно моделі Адізеса І.
- 3.4 Концепція управління життєвим циклом організації Адізеса І. «РАЕІ»
- 3.5 Використання концепції Тарасенка В. «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 3

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**3.1. Характеристика концепцій життєвого циклу,
які враховуються при стратегічному
управлінні підприємством**

Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу

<i>Рівень аналізу</i>	<i>Стадії життєвого циклу</i>	<i>Автори відповідних моделей</i>
Вид економічної діяльності	Виникнення, зростання, зрілість, занепад	Портер М. (1983 р.) [18]
Організація (підприємство)	Поява, зростання, зрілість, запенад або оновлення	Гупта Й., Чин С. (1993 р.) [35]
Працівник організації (підприємства)	Вступ, зростання, зрілість, занепад	Ференс Т., Стонер Й., Уоррен Е. (1977 р.) [33]
Продукт	Впровадження, зростання, зрілість, занепад	Левітт Т. (1965 р.) [40]
Знання	Придбання, абстрагування, збільшення, зберігання, утилізація	Танніру М., Сугумаран В. (2002 р.) [42]
Динамічні властивості	Становлення, розвиток, зрілість, подальший розвиток, смерть, обмеження, оновлення, реплікація, перерозподіл, рекомбінація	Хелфат С., Петераф М. (2003 р.) [36]

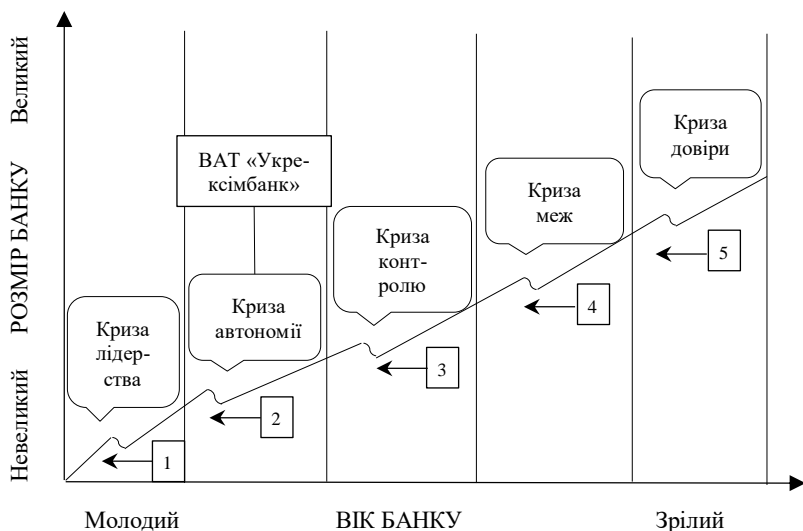


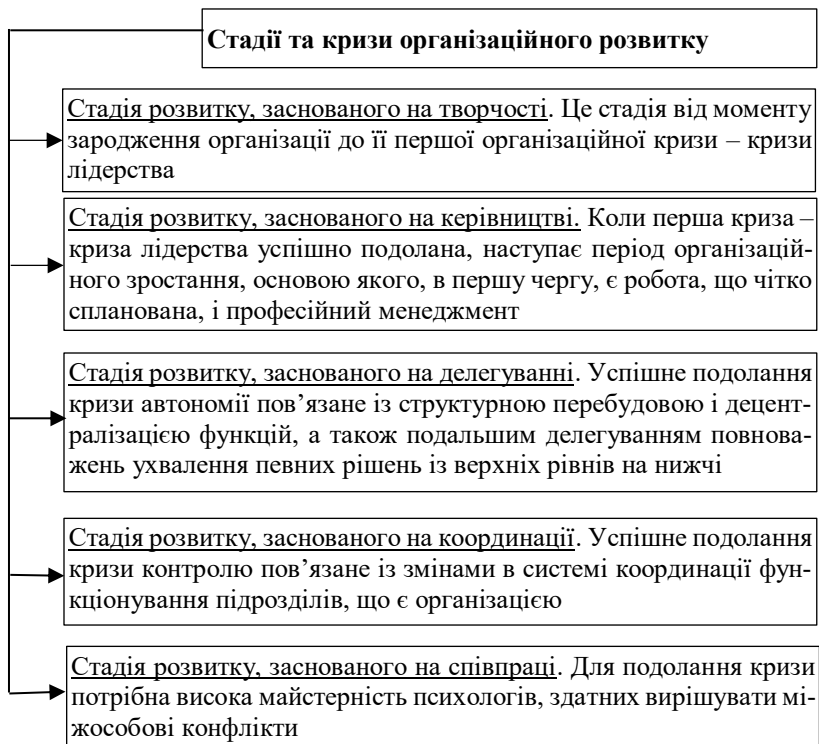
Традиційна модель життєвого циклу виду економічної діяльності, використовувана більшістю дослідників, припускає чотири стадії розвитку, такі як знов виниклий вид, вид, що росте, зрілий вид і вид при занепаді, або кризи

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



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





3.3. Зміни в управлінні організацією за життєвим циклом згідно моделі Адізеса І.



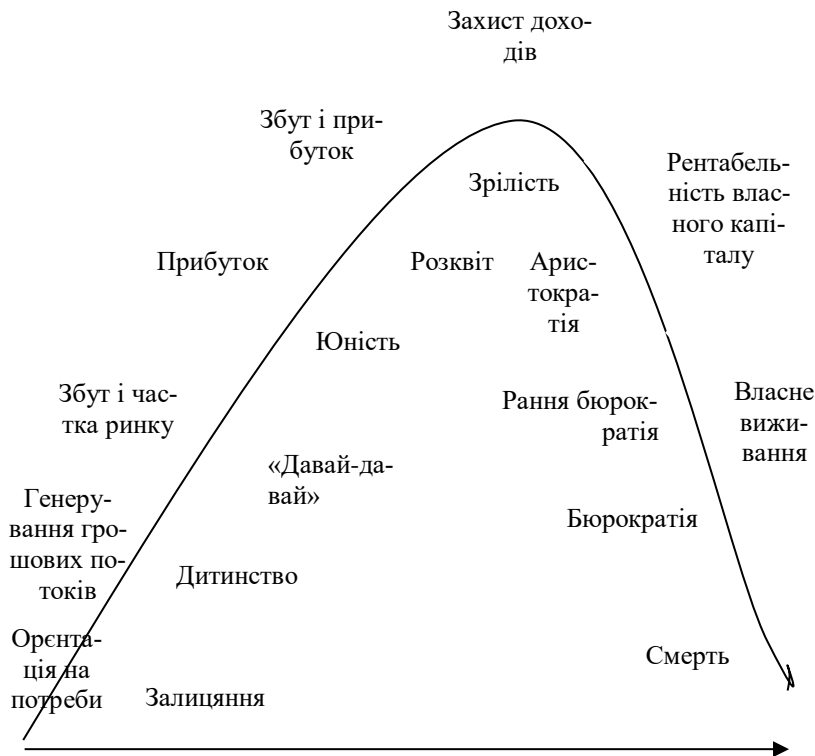
Іцхак Адізес – відомий сучасний учений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує



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

Модель Адізеса визначає низку небезпек, які чекають підприємства при розвитку, але не дає відповіді на запитання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути

Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу Адізеса I.





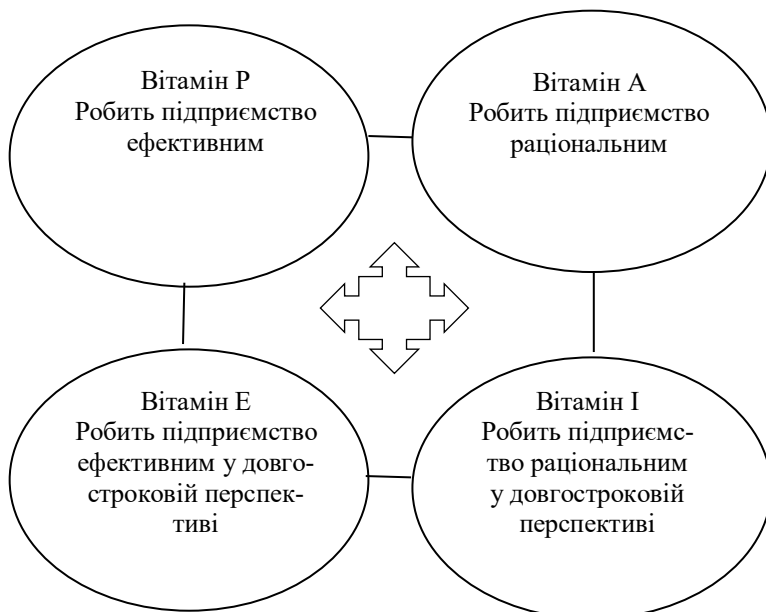
Адідеса І. виділяє 10 основних стадій: залицання, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть



Основні завдання, 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, який можна було б враховувати при ухваленні рішень

3.4. Концепція управління життєвим циклом організації Адідеса І. «РАЕІ»

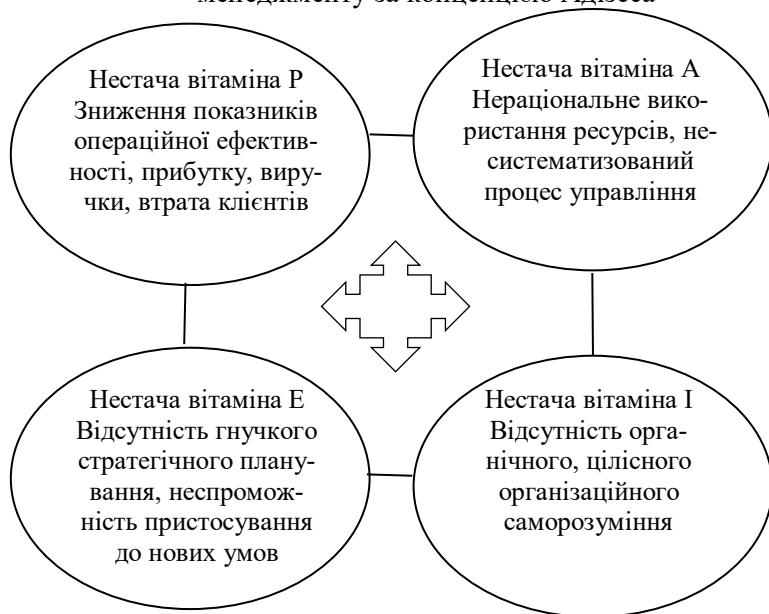
Чотири функції менеджменту або «вітамінний комплекс ефективного управління» за концепцією Адідеса





Адизес стверджує, що в ефективній організації представлено усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна

Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією Адизеса



Розглядаючи кожну з цих управлінських функцій Адизес І. 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, заради якої вона існує



Адизес 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



Функція А – адміністрування, яка забезпечує раціоналізацію. Бути оптимізованим – це означає не витратити сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначити 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

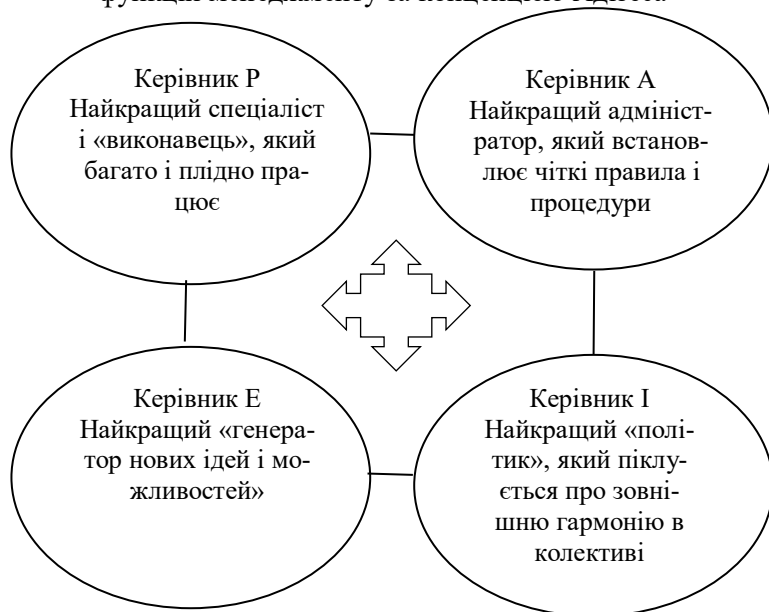


Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час необхідно задіяти функцію Е. Треба зрозуміти, що планування – це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, 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

«Образи керівників», у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса

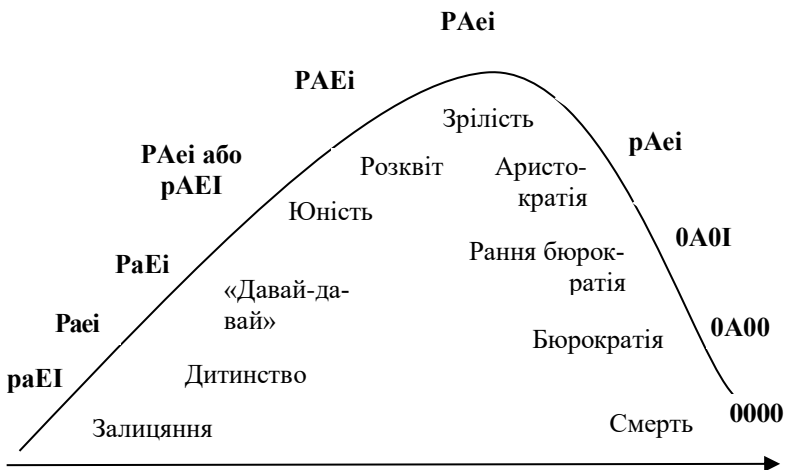


Адізес вважає, що, якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу



Модель Адізеса 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

Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

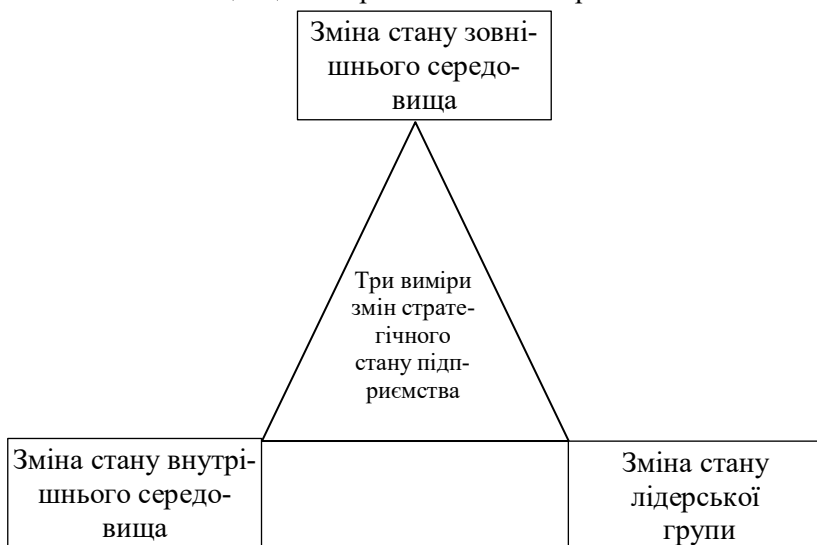


3.5. Використання концепції Тарасенка В. «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами



Сучасний український учений-практик Тарасенко В. розробив оригінальну концепцію «64 стратегеми», яку пропонується застосовувати для визначення поточного стратегічного потенціалу підприємства і вибору можливих варіантів стратегічних змін. Обґрунтування поточного стратегічного потенціалу згідно цієї концепції залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться сектор, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп

Три виміри змін стратегічного стану підприємства за концепцією Тарасенка В. «64 стратегеми»



Згідно концепції «64 стратегеми» від того, в якому актуальному стані (тобто на якій стадії життєвого циклу) знаходиться в окремий 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

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

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

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

Етап	Характеристика
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.
Розвиток	Під час цього етапу керівники ухвалюють рішення і беруть відповідальність за досягнення нових стратегічних цілей, які було встановлено при попередньому етапі.
Стабілізація	На цьому етапі підтримується регулярне і ефективне відтворення об'єктів і засобів управління, які досягнуто і реалізовано на попередньому етапі
Деградація	Це етап розвитку підприємства, зовнішнього середовища і лідерів, на якому відтворення цілей, досягнуте на попередньому етапі, втрачає свою ефективність

Позначення стратегем конкретного підприємства

<i>Позначення</i>	<i>Характеристика</i>
1-а літера	Характеризує етап розвитку лідерської групи
2-а літера	Характеризує етап розвитку підприємства
3-а літера	Характеризує етап розвитку зовнішнього середовища

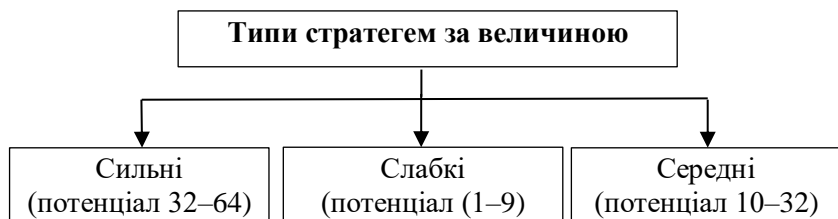
Наприклад, ВСА – місіонери в стабільному підприємстві на ринку, що формується. CBD – функціонери в організації, що розвивається, і діє на депресивному ринку. ВВВ – місіонери в організації, що розвивається, і діє на ринку, що розвивається. DDD – фундаменталісти в деградуючій організації на депресивному ринку

Шкала кількісної характеристика потенціалу стратегем

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



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



Кількісні значення потенціалу стратегем

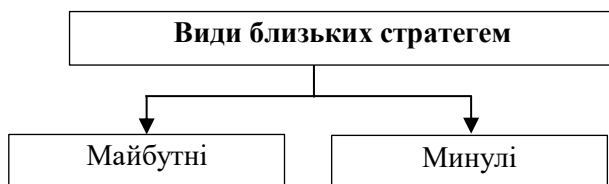
Етап розвитку ліdersької групи	Етап розвитку підприємства	Етап розвитку ринку							
		Такий, що формується (народження)		Такий, що розвивається (розвиток)		Сформований (стабілізація)		Депресивний (деградація)	
Романтики	молоде	AAA	8	AAB	16	AAC	12	AAD	4
	що розвивається	ABA	16	ABB	32	ABC	24	ABD	8
	стабільне	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	BBB	64	BBC	48	BBD	16
	стабільне	BCA	24	BCB	48	BCC	36	BCD	12
	що деградує	BDA	8	BDB	16	BDC	12	BDD	4
Функціонери	молоде	CAA	12	CAB	24	CAC	18	CAD	6
	що розвивається	CBA	24	CBV	48	CBC	36	CBD	12
	стабільне	CCA	18	CCB	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	DCB	12	DCC	9	DCD	3
	що деградує	DDA	2	DDB	4	DDC	3	DDD	1

Класифікація стратегем підприємства за силою стратегічного потенціалу

<i>Стратегма</i>	<i>Ранні (35 стратегем)</i>	<i>Пізні (29 стратегем)</i>
Сильні (10 стратегем)	BBB (64) BBC (48), CBB (48), ACA (48), ABB (32), BAB (32), BBA (32)	BCC (36), CBC (36), CCB (36)
Середні (25 стратегем)	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)
Слабкі (29 стратегем)	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)



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 більшу або меншу сторону





Майбутніми стратегемами називаються такі близькі стратегеми, у яких еволюційний стан хоча б одного компоненту стратегеми є на етап вищим, ніж стан відповідного компоненту актуальної стратегеми

Таблиця відповідності станів підприємства

<i>Попередній стан</i>	<i>Актуальний стан</i>	<i>Майбутній стан</i>
D	A	B
A	B	C
B	C	D
C	D	A



Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте концепції життєвого циклу, що враховуються в процесі стратегічного управління підприємством.
2. Що передбачає модель організаційного розвитку Грейнера Л.?
3. Опишіть модель життєвого циклу Адізеца І.
4. Які існують функції менеджменту згідно концепції Адізеца І. «РАЕІ»?
5. У чому полягає концепція Тарасенка В. «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами?



Тестові завдання

1. Скільки стадій розвитку виду економічної діяльності припускає традиційна модель життєвого циклу сектору, використовувана більшістю дослідників?
 - a) 1;

- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

2. Хто запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок?

- а) Хайек Ф.;
- б) Грейнер Л.;
- в) Фрідмен М.;
- г) Вальрас Л.

3. Яка стадія організаційного розвитку передбачає 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:

- а) стадія розвитку, заснованого на керівництві;
- б) стадія розвитку, заснованого на делегуванні;
- в) стадія розвитку, заснованого на координації;
- г) стадія розвитку, заснованого на співпраці.

4. Стадія розвитку, заснованого на творчості – це:

- а) стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства;
- б) коли перша криза – криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання, основою якого, в першу чергу, є робота, що чітко спланована, і професійний менеджмент;
- в) успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення певних рішень із верхніх рівнів на нижчі;

г) успішне подолання кризи контролю пов'язане із змінами в системі координації функціонування підрозділів, що є організацією.

5. На якій стадії організаційного розвитку підприємство володіє нечіткою структурою, невеликим бюджетом, процедури ведення бізнесу практично відсутні, субординація слабка?

- а) дитинство;
- б) розквіт;
- в) рання бюрократія;
- г) смерть.

6. Згідно сучасній концепції Адізеса І. «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни, які він назвав:

- а) «принципами менеджменту»;
- б) «функціями менеджменту»;
- в) «законами менеджменту»;
- г) «складовими менеджменту».

7. Згідно концепції Адізеса І. функція «А» – це функція:

- а) орієнтована на результати;
- б) адміністративна;
- в) підприємницька;
- г) інтеграційна.

8. Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час, необхідно задіяти функцію:

- а) Р;
- б) А;
- в) І;
- г) Е.

9. Відсутність органічного, цілісного організаційного саморозуміння – це нестача вітаміна:

- а) Р;
- б) А;
- в) І;
- г) О.

10. Якого з етапів не існує в стадії життєвого циклу за Тарасенком В.?

- а) народження;
- б) зрілість;
- в) стабілізація;
- г) деградація.

11. Які три типи стратегем виділяють залежно від величини потенціалу за Тарасенком В.?

- а) малі, середні, великі;
- б) середні, малі, слабкі;
- в) надійні, не надійні, середні;
- г) сильні, середні, слабкі.

12. Код РАЕІ – це:

- а) код Адізеса;

- б) код Тарасенка;
- в) код стадій життєвого циклу;
- г) життєвий цикл.

13. Як називається концепція управлінням стратегічними змінами Тарасенка В.?

- а) «64 стратегеми»;
- б) «64»;
- в) «62 стратегеми»;
- г) «стратегеми».

14. Тип стратегем залежно від величини потенціалу з потенціалом від 32 до 64 є:

- а) дуже сильними;
- б) сильними;
- в) середніми;
- г) слабкими.

15. 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 більшу або меншу сторону – це стратегеми:

- а) майбутні;
- б) близькі;
- в) минулі;
- г) далекі.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Розгляньте концепції життєвого циклу відомого Вам підприємства. На якій стадії життєвого циклу перебуває дане підприємство згідно моделям Грейнера Л. та Адізеса І.?

Методичні вказівки до завдання

При виконанні цього завдання необхідно ознайомитися з моделями у теоретичному блоці. Модель Грейнера Л. подано у темі

1 при методичному поясненні практичного завдання 2. Також потрібно ознайомитися із теоретичним матеріалом у п. 3.2–3.4.

Практичне завдання 2. Проведіть порівняльний аналіз двох моделей життєвого циклу організації. Опишіть їхні однакові характеристики та відмінності.

Методичні вказівки до завдання

Необхідно ознайомитися із суттю моделей, виділити спільні та відмінні риси за ознаками. Доцільно сформуванати таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Спільні та відмінні характеристики моделей Грейнера Л. та Адізеса І.

<i>Ознака</i>	<i>Спільна характеристика</i>	<i>Відмінна характеристика</i>
Життєвий цикл організації	Враховують життєвий цикл організації	

Практичне завдання 3. Визначте, для якої моделі організаційних змін характерні такі риси (модель Лінка, модель Берка і Литвина, модель Левіна і Шайна):

- 1) автор виділив три фази втручання (діагностику, проектування і здійснення),
- 2) модель передбачає змінні першого і другого порядку, що визначаються транзакційними та трансформаційними змінами.
- 3) поетапна модель організаційних змін (етап розморожування, змін, заморожування).

Методичні вказівки до завдання

Доцільно опрацювати теоретичний матеріал у темі 1 практичне завдання 3. У ній подано модель Берка і Литвина, модель Левіна і Шайна (у теорії модель Левіна).

Узята за основу модель організаційних змін Левіна, була вдосконалена Шайном, який для кожного етапу виявив психологічний механізм його протікання.

Модель організаційних змін Лінка. Стратегія майбутніх змін визначається через аналіз стану підсистеми підприємства, включаючи протікають в ньому процеси і виходячи з мети, яка поставлена перед організаційним розвитком. Лінк виділив три фази стратегії втручання в організацію. Перша фаза – діагностика, що представляє собою процес розробки точки зору, яка розглядає сукупність проблем при змінах. Другою фазою є проектування, при якому озвучуються і розглядаються відповідні можливості (методи) проведення зміни. Остання фаза здійснення має на увазі бачення результатів змін, процес вибору засобів проведення бажаних змін і подальший аналіз його результату.

Фази, перераховані Лінком, досить в узагальненому вигляді відображають процес впровадження і здійснення змін в організаціях. Для детальніших організаційних змін автором запропоновано універсальна модель системної стратегії. Ця модель складалася з пов'язаних між собою етапів (опис системи, установка цілей і обмежень, формулювання критеріїв досягнення результату, дослідження варіантів, вибіркове генерування моделі варіантів, оцінка досягнення мети за допомогою заданих критеріїв, формулювання стратегії здійснення, впровадження змін).

Практичне завдання 4. Визначте, який порядок етапів організаційних змін моделі організаційних змін Литвіна, правильний:

- 1) Розморожування - зміна - заморожування,
- 2) Зміна - заморожування - розморожування,
- 3) Заморожування - розморожування - зміна.

Методичні вказівки до завдання

Доцільно опрацювати теоретичний матеріал у темі 1 практичне завдання 3.

ТЕМА 4
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ



- 4.1** Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування
- 4.2** Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства при реалізації стратегії
- 4.3** Процес управління організаційною культурою і шляху її реформування
- 4.4** Етика і культура організації



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 4

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

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



Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формують відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації



Організаційна культура має низку специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства



Організація, що сповідає ринкову культуру, націлена виключно на фінансовий результат. Її лідери є «твердим» господарями і «суворими» конкурентами



Організація, що володіє клановою культурою, характеризується як «дружне» місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному



Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінується дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний, раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому переважна більшість організацій відходять від цього типу культури

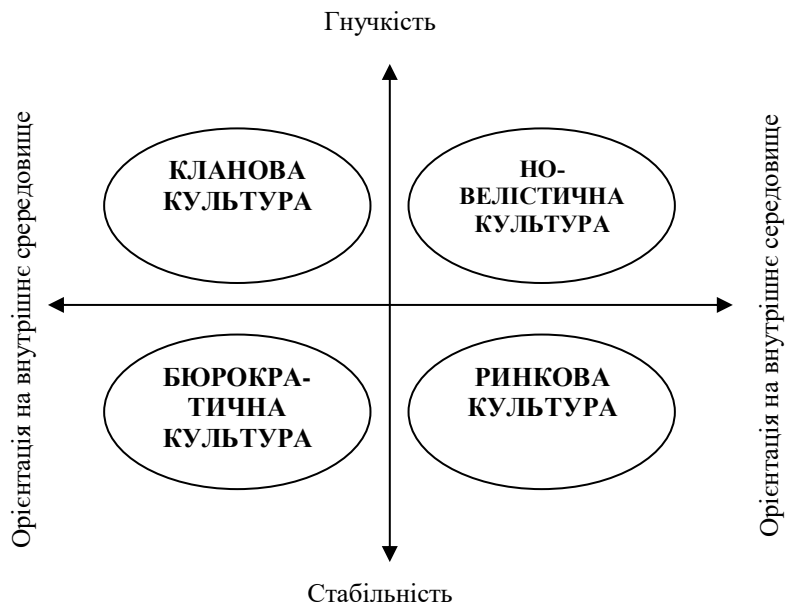


У структурі культури організації можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку: рівень поверхневої (символьної) культури, смисловий рівень («цінність»), рівень цінностей світосприйняття. До рівня символічної культури належать манера поведінки групи, її мова, правила, технологія, продуктивність, знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі. Смисловий рівень має місію. Світосприйнятні цінності є «догматом віри»



Культура, орієнтована на результат (новелістична), характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями у ній є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – основа подібних організацій, яка їх об'єднує

Типи організаційних культур (автори Камерон і Куїнн)



4.2. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства при реалізації стратегії

Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства

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

<i>Тип організаційної структури</i>	<i>Відповідний тип організаційної культури</i>	<i>Характеристики інформаційної системи</i>
Органічна	Кланова Новелістична	Забезпечення максимальної відвертості інформації всередині фірми, обмін інформацією з суб'єктами зовнішнього середовища. Широкий доступ до інформації. Формування тимчасових елементів інформаційної системи. Відносна гнучкість. Відсутність необхідності формального закріплення більшої частини використаної інформації



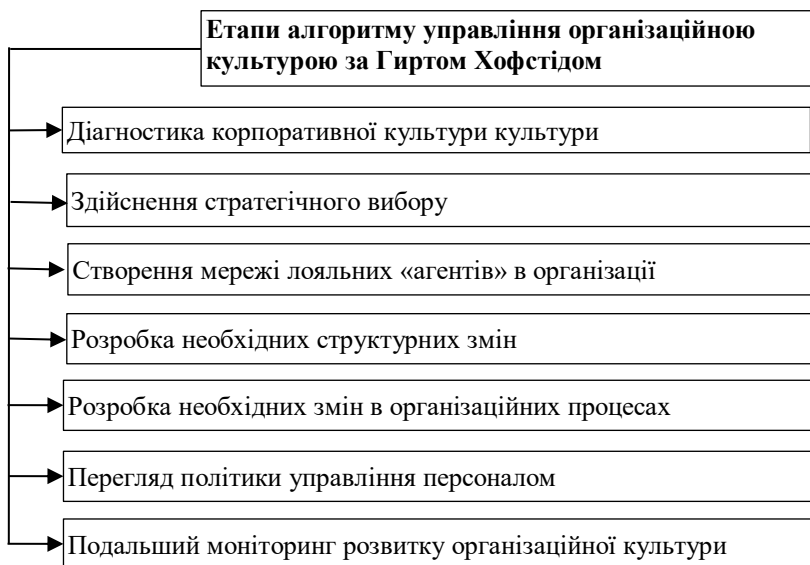
Головним критерієм цього розподілу є міра гнучкості і адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовано на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є істотно гнучкішими, направлені на розвиток і є адаптивнішими. У свою чергу, новітні організаційні форми (мережеві) є гнучкішими і адаптивнішими. Проте за шкалою «стабільність-гнучкість» можуть бути розділені і культури фірми.

До стабільних культур (культур, орієнтованих на стабільність) належать бюрократична і ринкова. Кланова і новелістична культури є гнучкими

4.3. Процес управління організаційною культурою і шляхів її реформування



Управління організаційною культурою – це процес, який забезпечує її формування, підтримування і при необхідності зміни у ній



Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу організації за Едгаром Шайном

<i>Стадія розвитку організації</i>	<i>Механізми зміни</i>
Підстава, раннє зростання, розвиток	1. Інкрементальні зміни через загальну і приватну еволюцію. 2. Зміна через внутрішньоорганізаційну терапію. 3. Зміна через сприяння створенню гібридних культур
Середній вік	4. Зміна через систематичне підживлення з вибраної субкультури. 5. Планова зміна через реалізацію проектів розвитку організації і створення паралельних повчальних систем. 6. Розморожування і зміна через технологічні чинники
Зрілість і захід	7. Зміна через впровадження «людей з боку». 8. Розморожування через скандали і розвиток міфів. 9. Управління через перетворення. 10. Зміна через нав'язування переконань. 11. Руйнування і переродження

4.4. Етика і культура організації



Корпоративна етика – це культура поведінки співробітників компаній, їхні переконання, традиції, рівень взаємовідносин між керівниками середньої ланки (менеджерами) та робітниками, між компанією, її клієнтами (споживачами) і партнерами, державою та суспільством

Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компанії

<i>Що містить система цінностей</i>	<i>Що містить кодекс поведінки</i>
Важливість споживача і його обслуговування; турбота про якість; розвиток інновацій; пошана до співробітника і зобов'язання компанії перед ним; пріоритет чесності, співпраці і етичних норм; пошана інтересів акціонерів; пошана інтересів постачальників; захист навколишнього середовища; корпоративна єдність	Чесність і законність; зіткнення інтересів; чесні методи конкурентної боротьби; використання внутрішньої інформації і безпечна торгівля; стосунки з постачальниками і торговельна практика; отримання інформації про інших; політична діяльність; використання активів, ресурсів і власності компанії; захист приватної інформації; встановлення цін, виконання контрактів, проведення розрахунків



Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність організаційної культури.
2. Які чинники впливають на формування організаційної культури підприємства?

3. Наведіть основні характеристики відповідності культури і структури підприємства при реалізації стратегії.

4. З яких етапів складається процес управління організаційною культурою?

5. У чому полягають етика і культура організації?



Тестові завдання

1. Організація культури – це:

а) сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених підприємством протягом його історії;

б) загальноприйняті уявлення відносно цілей, яких повинна прагнути організація в економічній діяльності;

в) своя філософія і принципи, особливі методи розширення проблем і ухвалення рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин;

г) термін, який вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

2. Виберіть пункт, який не входить в модель типу організаційної культури за Камероном і Куїнном.

а) кланова культура;

б) економічна культура;

в) бюрократична культура;

г) ринкова культура.

3. Якого типу організаційної культури не існує?

а) індустріального;

б) ринкового;

в) кланового;

г) бюрократичного.

4. Організація, що сповідає ринкову культуру, націлена виключно на:

а) стабільність;

- б) фінансовий результат;
- в) гнучкість;
- г) відчуття стабільності і порядку.

5. До базисних допущень ринкової культури не належить:

- а) зовнішнє оточення – це вороже середовище;
- б) споживачі розбірливі і зацікавлені в придбанні цінностей;
- в) організація займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі;
- г) споживачів краще всього сприймати як партнерів.

6. Для організації бюрократичного типу центральною цінністю виступає:

- а) інновації і готовність піти на ризик;
- б) довіра;
- в) фінансовий результат;
- г) відчуття стабільності і порядку.

7. Організація, що володіє клановою культурою, характеризується:

- а) агресивною стратегією ведення бізнесу;
- б) націленістю виключно на фінансовий результат;
- в) відчуттям стабільності і порядку ;
- г) як дружнє місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному.

8. Цінностями новелістичного типу культури є:

- а) інновації і готовність піти на ризики;
- б) націленістю виключно на фінансовий результат;
- в) відчуття стабільності і порядку;
- г) дружнє місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному.

9. Організаційна структури сучасних підприємств укрупнено діляться на два типи:

- а) інноваційні і застарілі;
- б) ієрархічні і органічні;
- в) бюрократичні і ієрархічні ;
- г) горизонтально ієрархічні і вертикально ієрархічні.

10. Головним критерієм розділення організаційної структури підприємства на два види виступає:

- а) ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур;

- б) ступінь ефективності і адаптивності організаційних структур;
- в) ступінь гнучкості і динаміки організаційних структур;
- г) ступінь горизонтальності і адаптивності організаційних структур.

11. Зміна за допомогою внутрішньо-організаційної терапії відноситься до стадії розвитку організації:

- а) середній вік;
- б) зрілість і захід;
- в) підстава, раннє зростання, розвиток;
- г) юність.

12. Розморжування і зміна унаслідок технологічного чинника відноситься до стадії розвитку організації:

- а) середній вік;
- б) зрілість і захід;
- в) раннє зростання, розвиток;
- г) смерть.

13. Необхідною умовою створення ефективної організації є:

- а) корпоративна етика і програми посилення системи цінностей;
- б) зміна за допомогою впровадження «людей з боку»;
- в) управління за допомогою перетворення;
- г) планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних повчальних систем.

14. Що належить до системи цінностей?

- а) пріоритет чесності, співпраці і етичних норм;
- б) політична діяльність;
- в) використання активів, ресурсів і власності компанії;
- г) захист приватної інформації.

15. Що належить до кодексу поведінки?

- а) корпоративна єдність;
- б) захист навколишнього середовища;
- в) встановлення цін, висновки контрактів, розрахунки;
- г) пошана інтересів постачальників.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Поясніть, чи існує можливість функціонування організації без ознак організаційної культури? Як орієнтація на фінансові цілі компанії може позначитися негативно на довгостроковій ефективності організації (з урахуванням чинника організаційної культури)? Чи можлива активна зміна типу організаційної культури?

Методичні вказівки до завдання

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
 - спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
 - ступінь ризику;
 - міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
 - перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
 - ступінь підлеглості планам та регламентам;
 - переважання співпраці або суперництва серед учасників;
 - відданість або байдужість людей стосовно організації;
 - орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглисть;
 - характер ставлення керівництва до персоналу;
 - орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
 - орієнтація на стабільність або зміни;
 - джерело та роль влади;
 - засоби інтеграції;
 - стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.
- Складові і ознаки субкультури:
- знання;
 - унікальні цінності і норми;
 - специфічна мова або жаргон;

- стиль і спосіб життя (одяг, жести, зразки поведінки);
- соціальні інститути як системи норм;
- особливі канали комунікації;
- солідарність з групою;
- роль лідера в групі;
- потреби;
- схильності.

Практичне завдання 2. Проаналізуйте особливості організаційної культури відомого Вам підприємства або організації. Аналіз повинен ґрунтуватися переважно на Ваших власних спостереженнях і спогадах.

Методичні вказівки до завдання

Стефан Робіне виділяє такі ключові характеристики організаційної культури:

- індивідуальна автономія – рівень відповідальності, самостійності, можливості виявлення ініціативи працівників;
- структурованість діяльності – рівень регламентації трудового процесу (наявність всеможливих правил, інструкцій, положень), рівень прямого контролю за трудовою поведінкою працівників;
- спрямованість – рівень сформованості цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграція – рівень підтримки в інтересах координації діяльності;
- управлінське забезпечення та підтримка – рівень забезпечення менеджерами чітких комунікаційних зв'язків, рівень допомоги і підтримки керівників підлеглих, та характер їхніх взаємовідносин;
- стимулювання – рівень залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікація – рівень ототожнення працівників з організацією в цілому, ступінь прийняття участі в досягненні загальноорганізаційних цілей;
- конфліктність – рівень конфліктності в організації, способи їхнього вирішення, терпимість до різних поглядів та точок зору;

- ризикованість – рівень стимулювання працівників до наполегливості, ініціативи, інновацій, прийняття ризику у вирішенні організаційних завдань.

Практичне завдання 3. Прочитайте та проаналізуйте ситуацію.

Бізнес вимагає змін [2]

Катерина Светікова працювала у одній великій проектній компанії, яка знаходилася у фешенебельній офісній споруді у центрі міста. Компанія регулярно отримувала значні замовлення і виграла тендери. У кожного співробітника було зручне робоче місце, облаштоване найсучаснішою технікою. Навколо була надзвичайна чистота, навіть картини висіли на стінах. Правда, зарплата співробітників була не високою.

Інша компанія запропонувала Катерині зарплату у двічі більшу, ніж ту, що вона отримувала. Вона погодилася перейти на нове місце роботи.

Перше, на що звернула увагу Катерина, коли вона прийшла на нову роботу – офіс і кабінети співробітників нагадували смітник. Скрізь була пластикова тара з-під води, папір, фантики, на робочих столах і підвіконні був пил, брудний посуд. Споруда не ремонтувалась років двадцять. Люди за віком були ті ж самі, що Катерина, профіль роботи також був дуже схожим з попереднім місцем роботи, але вона відчула, що потрапила у інший світ. Середня заробітна плата була у співробітників вищою, ніж у попередній організації.

Перед Светіковою, як HR-директором, було поставлено завдання щодо зміни вже існуючої стратегії компанії з управління персоналом. Компанія існувала через інвестиції від керуючої компанії, сама не заробляла, не була самоокупною через три роки. Керуюча компанія була не задоволена таким результатом.

Основну причину цього керівництво вбачало у неправильній роботі з персоналом і поставило перед Катериною завдання розробити план змін, необхідних для покращення якості і ефективності роботи персоналу.

Проаналізувавши ситуацію, вона збагнула, що це на пов'язано із професійною сферою. Всі співробітники достатньо компетентні і освічені люди.

Запитання

1. Як Ви можете охарактеризувати організаційну культуру компанії, в яку прийшла працювати Катерина?
2. Чи можливо підвищити ефективність роботи компанії через зміну організаційної культури?
3. Як пов'язані між собою зміна стратегії фірми і трансформація організаційної культури?
4. З чого треба почати перебудову? Обґрунтуйте відповідь.

ТЕМА 5
УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ ПРИ
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН



5.1 Сутність опору змінам і його причини

5.2 Види опору змінам

5.3 Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 5

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

5.1. Сутність опору змінам і його причини



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

Причини опору змінам за О'Шонессі

Високі витрати, які пов'язано із знищенням старого. Вигода від функціонування нової системи повинна окупити витрати, які виникають при переході до неї

Чим більше змін відбувається в організаційній структурі, тим більший опір їм. Це відбувається тому, що значні організаційні зміни призводять до зміни функцій виконавців, їхніх прав та обов'язків

Висока інтегрована система може з великою ефективністю забезпечувати умови поточної діяльності, проте чинитиме опір змінам, направленим на її знищення

Чим більші зміни щодо окремого працівника, тим більший опір вони зустрічають (щодо гарантованої роботи, пристосування до нових умов, соціальних відносин)

5.2. Види опору змінам

Види опору змінам

Опір персоналу
(рівень перший)

Опір системи
(організаційний рівень)

Класифікація опору змінам

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види опору</i>	<i>Характеристика</i>
Форма прояву	Активне	Відносно приховане неприйняття змін, що виражається через зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу. Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень)
	Пасивне	
Рівень прояву	Особове, в т.ч.:	Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами. Виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до зміни, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій. Ґрунтується на емоціях. Люди можуть боятися невідомості, недовіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці. Результат виклику, який зміни мають перед груповими інтересами, цінностями, нормами. Виникає з сукупності переконань членів групи працівників. Витікає з некомпетентності, неструктурованості управління змінами
	Логічне	
	Психологічне	
	Соціологічне	
	Групове	
Організаційне (опір системи)		

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види опору</i>	<i>Характеристика</i>
Характер джерел опору	Технічні	Пов'язані з дією технічних умов організації, які є способами поєднання людських і технічних ресурсів в організації. Пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації. Пов'язані із зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм, що діють в організації
	Політичні	
	Культурологічні	



5.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін

Способи подолання опору стратегічним змінам

<i>Заходи</i>	<i>Передумови застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо потрібно охопити велику кількість співробітників

<i>Заходи</i>	<i>Передумови застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Залучення до участі в проєкті	Дефіцит інформації в ініціаторів проєкту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлені 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 допомоги при адаптації й обліку індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також значних витрат, що може призвести до невдачі проєкту
Переговори і угоди	Опір груп керівників підприємства, що можуть втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може бути відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може мати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати за ними	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи значних витрат	Загроза майбутнім проєктам через недовіру осіб, які мають до цього відношення
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій зменшує опір, робить можливою швидку реалізацію проєкту	Пов'язано з ризиком, породжує стійке невдоволення щодо ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проєкту



Запитання для самоконтролю

1. Які основні причини виникнення опору змінам?

2. Наведіть класифікацію опору змінам.
3. Охарактеризуйте опір персоналу підприємства.
4. Дайте характеристику опору системи.
5. Які існують способи подолання опору стратегічним змінам?



Тестові завдання

1. Вчинки працівників, направлені на дискредитацію, затримку або протидію в здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії – це:

- а) індивідуальний опір;
- б) опір системи;
- в) методи подолання опору;
- г) опір змінам.

2. Опір змінам – це:

а) багатогранне явище, яке призводить до непередбачених затримок, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами зміни;

б) реакція як відгук на виконання робіт, вона може бути позитивна і негативна, пов'язана із стилем керівництва;

в) бажання уникнути болю та збитків (оплата, робочі умови, робочі відносини, статус, безпека, якість нагляду та управління, політика компанії);

г) стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства.

3. За формою прояву опір змінам є:

- а) особовий і груповий;
- б) технічний і політичний;
- в) культурологічний і організаційний;
- г) активний і пасивний.

4. За рівнем прояву опір змінам є:

- а) особовий і груповий;
- б) технічний і політичний;
- в) культурологічний і організаційний;

г) активний і пасивний.

5. Оцінити рівень опору надає можливість:

- а) рівняння змін;
- б) нерівність змін;
- в) теорія можливої успішної зміни;
- г) теорія «першого кроку».

6. В управлінській науці є два основні види опору:

- а) опір інформації і опір результатів;
- б) опір влади і опір групи;
- в) опір персоналу та опір системи;
- г) опір управління і опір стратегії.

7. Опір, який виникає з сукупності переконання членів групи:

- а) опір персоналу;
- б) індивідуальний опір;
- в) груповий опір;
- г) опір системи.

8. Недолік способу подолання опору стратегічним змінам «навчання і надання інформації»:

- а) вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін;
- б) вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити значну кількість співробітників;
- в) часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп;
- г) загроза майбутнім проектам через недовіру осіб.

9. Опір відносний, швидко ліквідується, не вимагаючи значних витрат, – це перевага способу подолання опору стратегічним змінам:

- а) переговори і угоди;
- б) кадрові перестановки і призначення;
- в) залучення до участі в проекті;
- г) навчання і надання інформації.

10. На які групи поділяються основні мотиви опору перетвореннями?

- а) економічні, організаційні, соціальні, політичні;
- б) економічні, індивідуальні, раціональні, соціально-політичні;

- в) економічні, організаційні, особистісні, соціально-політичні;
- г) економічні, індивідуальні, раціональні, соціальні.

11. Економічні мотиви опору змінам пов'язані з:

- а) потенційною загрозою втрати доходу;
- б) скороченням робочого дня;
- в) позбавленням пільг та інтенсифікацією праці;
- г) небажанням ризикувати.

12. Які мотиви пов'язані з небажанням порушувати систему налагоджених відносин інтересів?

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) індивідуальні;
- г) соціальні.

13. Опір системи пов'язаний із некомпетентністю організації і є в там, де:

- а) зміна може позбавити індивіда відчуття безпеки;
- б) може викликати погрози для позиції і влади, якою володіє індивід;
- в) невідповідність організаційної компетентності рівню агресивної стратегії;
- г) люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, відчуттю самоповаги;

14. Виберіть різновид організаційного опору:

- а) опір зміни структури;
- б) інертність складних організаційних систем;
- в) опір змінам керівництва;
- г) опір прихованим і явним заходам примушення.

15. Недоліком якого способу подолання опору стратегічним змінам є загроза майбутнім проектам через недовіру осіб, що зачіпають:

- а) кадрові перестановки і призначення;
- б) навчання і надання інформації;
- в) залучення до участі в проекті;
- г) стимулювання і підтримка



Практичні завдання

Практичне завдання 1. На прикладі конкретної організації визначте: які параметри організації мають прямий і зворотний вплив на масштаби опору змінам? Які недоліки маніпулювання і примушення при подоланні опору? Назвіть переваги використання залучення співробітників в зміну порівняно з іншими методами подолання опору.

Методичні вказівки до завдання

Роббінс С. (Robbins, 1983) описав такі структурні параметри організації як складність, формалізація і централізація.

Складність належить до ступеня диференційованості діяльності організації, а також до ступеня використання інтеграційного початку для координації і полегшення у функціонуванні окремих підрозділів.

Централізація належить до ступеня концентрації або розподілу управлінських повноважень, пов'язаних із прийняттям рішень, за структурою організації.

Формалізація належить до ступеня, в якій організація спирається на правила і методологію щодо формування поведінки персоналу.

Примушування – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний при дефіциті часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни опору та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні

якості управлінських рішень і поточної роботи тощо. Примушування – це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі через сторонніх консультантів.

У деяких ситуаціях менеджери намагаються приховати свої наміри від інших людей, використовуючи маніпуляції. Маніпуляції в цьому випадку мають на увазі вибіркове використання інформації і свідомий виклад подій у вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаній ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група поважає, ключовій ролі при плануванні та здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори змін прагнуть отримати не пораду кооптованих, а тільки їхню підтримку. При певних обставинах кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого індивідуума або групи службовців. Але він має ряд недоліків. Якщо люди відчують, що їх просто обдурюють, щоб вони не чинили опір змінам, то їхня реакція може бути надто негативною.

Практичне завдання 2. На матеріалах відомого Вам підприємства охарактеризуйте ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін. Назвіть мету та основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Які форми опору змінам використовувалися підприємством?

Методичні вказівки до завдання

Опір – багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Опір змінам – це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлеглі не хочуть змін.

Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і втратити раніше завойований соціальний статус.

Ознаки опору:

- відстрочка початку процесу змін;
- непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно із запланованими;

- намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ

Ознаки організаційного опору:

- відмова;
- відкладення на потім;
- невизначеність;
- відсутність впровадження;
- стратегічна неефективність;
- саботаж;
- відступ.

Опір змінам є у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухиляння від впровадження нововведень).

Отже, опір працівника змінам може виникнути практично на будь-якій стадії розвитку проекту зміни.

Форми опору можуть бути різними:

- від прямої відмови (під тими чи іншими приводами) брати участь у нововведенні;
- до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів.

На стадії впровадження нововведень опір набуває і інші форми:

- «Кускове впровадження». У цьому випадку під виглядом етапності освоюються тільки деякі елементи.

- «Вічний експеримент». Якщо перед широким впровадженням проводиться стадія експериментальної апробації нововведення, ця стадія може продовжуватися навіть після того, як доцільність нововведення доведена.

- «Звітне впровадження». Воно полягає в розходженні фактичного рівня освоєння нововведення з акредитуючою до звіту. Ступінь спотворення при цьому буває важко виявити.

- «Паралельне впровадження». Має місце, коли нове співіснує зі старим, хоча має витіснити «попередника».

Практичне завдання 3. Опишіть практичні приклади протидії перетворенням і використовувані способи подолання опору змінам.

Методичні вказівки до завдання

У разі прийняття керівником рішення про перетворення слід пам'ятати таку обставину: люди, як правило, погано сприймають будь-які зміни, вони свідомо чи підсвідомо пручаються їм. При цьому встановлено, що чинять опір практично всі працівники, навіть ті, хто сам, в силу своєї посади, повинен здійснювати перетворення. Парадокс полягає також у тому, що опір стосується не тільки «поганих», з точки зору працівників, змін, а й тих, від яких вони можуть щось виграти. Інакше кажучи, більшість людей не люблять змін – і це є швидше правилом, ніж винятком у поведінці працівників.

Опір перетворенням настільки поширене і настільки руйнівне для спроб що-небудь змінити в роботі організації, що вирішення цієї проблеми слід приділяти постійну увагу.

Хьюз Е. виділяє вісім факторів подолання опору змінам.

Фактор 1. Розуміння причин поведінки особистості в організації:

- приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни;
- демонструвати отримання індивідуальної вигоди.

Фактор 2. Значення авторитету керівника:

- достатній авторитет – формальний або неформальний;
- достатні владу і вплив.

Фактор 3. Надання інформації групі:

- відповідна інформація, що відноситься до справи і досить важлива.

Фактор 4. Досягнення загальної згоди:

- загальне розуміння необхідності змін;
- участь в пошуку і трактування інформації.

Фактор 5. Почуття приналежності до групи:

- загальне відчуття причетності до змін;
- достатня ступінь участі.

Фактор 6. Авторитет групи для її членів:

- узгоджена групова робота для зниження протидії.

Фактор 7. Підтримка змін лідером групи:

- залучення лідера в конкретній робочій обстановці (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 8. Інформованість членів групи:

- відкриття каналів зв'язку;
- обмін об'єктивною інформацією;
- знання досягнутих результатів зміни.

Коттер Дж. і Шлезінгер Л. пропонують наступні методи подолання опору змінам:

- інформування та спілкування;
- участь і залученість;
- допомога і підтримка;
- переговори і угоди;
- маніпуляції і кооптації;
- явне і неявне примус.

ТЕМА 6 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ



- 6.1 Навчання та зміни. Теорії навчання**
- 6.2 Біхевіористичний підхід до змін**
- 6.3 Когнітивний підхід до змін**
- 6.4 Психодинамічний підхід до змін**
- 6.5 Гуманістично-психологічний підхід до змін**
- 6.6 Особа і зміни**
- 6.7 Управління «своїми» та «чужими» змінами**



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 6

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

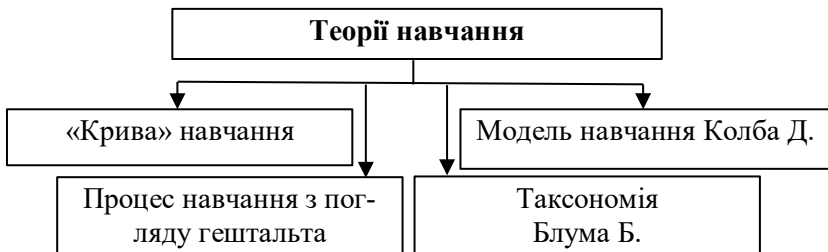
6.1. Навчання та зміни. Теорії навчання



Навчання – це не лише процес отримання знань, але й застосування їх на практиці через перетворення світу



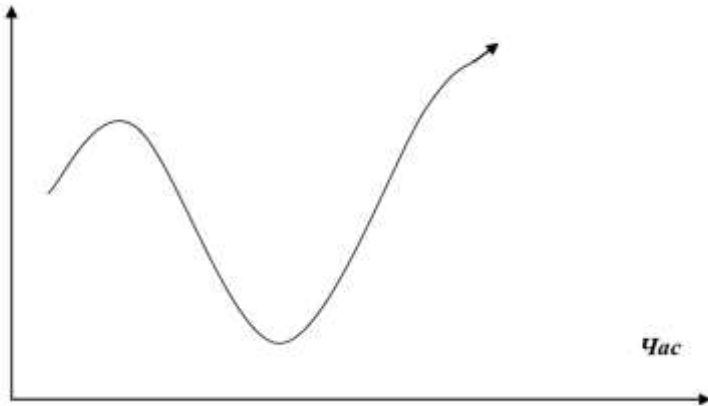
Особливість процесу навчання при змінах в організації полягає в тому, що потрібно навчати (перенавчати) вже дорослих людей, які мають базову освіту, зокрема професійну



«Крива навчання» пояснює сутність змін, які відбуваються, коли ми навчаємося чомусь новому. Йдеться про те, що коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати. Але, якщо людина є в новій ситуації, при якій для неї незнайомі нові функції та процеси виконання операцій, то вона вже не може справлятися з цією роботою машинально. Тому падає продуктивність праці

«Крива навчання»

Продуктивність



Психологи гештальту вважають, що люди мають світосприйняття, в якому щось є на передньому плані, а щось на задньому. Наприклад, якщо більшість методів і прийомів роботи для вас знайомі, то вони є уже в сфері неусвідомленої компетентності (використовуються автоматично). Але, якщо виникає незнайома ситуація, то ви усвідомлюєте некомпетентність. Навчаючись і практикуючись, ви знову стаєте компетентним – це усвідомлена компетентність. З часом актуальність вирішення нових завдань відійде на задній план, стане повсякденною роботою і ви знову будете мати неусвідомлену компетентність. Отже, відбувається формування неусвідомленої компетентності





Колб Д. вважав, що різні люди мають відмінний набір способів навчання: дехто на практиці є дуже активним (активісти); дехто спочатку подумає (мислителі); дехто вивчить співвідношення, залежності, сутність (теоретики); дехто з'ясує, як це все може бути використано для себе (прагматик)



Таксономія Блума Б. – це таксономія педагогічних цілей у пізнавальній сфері

<i>Рівні навчальних цілей</i>	<i>Сутність рівнів</i>	<i>Конкретні дії учнів, що засвідчують досягнення цього рівня</i>
Знання	Запам'ятовування та відтворення вивченого матеріалу: від конкретних фактів до цілісної теорії	Відтворюють терміни, конкретні факти, методи і процедури, основні поняття, правила і принципи
Розуміння	Перетворення матеріалу з однієї форми подання в іншу, інтерпретація матеріалу, прогнозування явища та події	Пояснюють факти, правила, принципи; перетворюють словесний матеріал у математичні вирази; описують майбутні наслідки, що слідує з наявних даних
Застосування	Уміння використовувати вивчений матеріал в конкретних умовах і нових ситуаціях	Застосовують закони, теорії в конкретних практичних ситуаціях; використовують поняття і принципи в нових ситуаціях
Аналіз	Вміння розбити матеріал на складові так, щоб була структура	Виділяють частини цілого; виявляють взаємозв'язки між ними; визначають принципи організації цілого; бачать помилки і недоліки в логіці міркування; виділяють відмінності між фактами та наслідками; оцінюють значимість даних
Синтез	Вміння комбінувати елементи, щоб отримати ціле, яке матиме новизну	Пишуть твір, виступ, доповідь, реферат; пропонують план проведення експерименту або інших дій; складають схеми, задачі
Оцінка	Вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу	Оцінюють логіку побудови письмового тексту; відповідність висновків наявним даним; значимість певного продукту діяльності

6.2. Біхевіористичний підхід до змін



Біхевіористичний підхід до змін полягає в зміні поведінки однієї людини іншою людиною через заохочення та покарання для досягнення бажаних результатів. Якщо результат не досягнутий, то потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Необхідно заохочувати, щоб досягти потрібної поведінки і перешкоджати небажаним проявам



Цей підхід має свої переваги (досить часто заохоченнями можна досягнути швидкого результату) і недоліки (увага приділяється лише зміні поведінки, не враховується реакція конкретного індивідуума, можливе звикання до заохочень)

Можливі ситуації при використанні заохочень та покарань

<i>Ситуація</i>	<i>Позитивні</i>	<i>Негативні</i>
Додавання	Позитивне підкріплення. Приносить задоволення і підвищує можливість повторення моделі поведінки	Покарання. Неприємний вплив призводить до небажання повторювати модель поведінки
Видалення	Припинення. Уникнення неприємного стимулу підвищує можливість повторення моделі поведінки	Негативне підкріплення. Видалення приємного стимулу зменшує шанси на повторення моделі поведінки



Фінансове підкріплення – це традиційний і найясніший механізм підкріплення, який має бонусні виплати, премії, призи, речові нагороди. Щоб підвищити ефективність фінансового підкріплення, необхідно чітко його пов'язати з майбутніми результатами організації



Нефінансове підкріплення – це реакція як відгук на виконання робіт, яка може бути позитивна і негативна, пов'язана з стилем керівництва



Соціальне підкріплення приймає форму міжособових взаємодій, тобто спілкування позитивного чи негативного характеру: похвала, компліменти, загальне визнання, підвищена або понижена увага, висміювання та соромлення за неефективну поведінку

Послідовність дій при трансформації поведінки при біхевіористичному підході

→ Визначити моделі поведінки, які впливають на діяльність людини

→ Оцінити ці моделі та з'ясувати частоту їхнього використання

→ Здійснити функціональний аналіз моделей

→ Розробити стратегії підкріплення (втручання)

→ Оцінити ефективність стратегії втручання



Теорія X і теорія Y

Ця теорія розроблена Мак-Грегором Д., її сутність полягає в поділі людей (працівників) на дві групи: люди X та Y



Люди X – це люди, не налаштовані на роботу, вони не люблять працювати, їх потрібно контролювати і спрямовувати, до праці їх мотивує загроза покарання, вони уникають відповідальності, у них немає амбіцій, вони не використовують на роботі уяву, але цим людям необхідна безпека



Люди У – це люди, які мають потребу в роботі і бажання працювати, вони вважають роботу природнім станом, реагують не лише на контроль і примушення, але й на визнання і заохочення: ці люди сприяють досягненню цілей організації залежно від запропонованих винагород, вони самовиражаються в роботі, при певних умовах із задоволенням беруть на себе відповідальність, для них характерне прагнення до креативності та інновацій



Адаптована теорія Херцберга показує, що у робітників є два набори чинників мотивації:

1. Гігієнічні фактори – це бажання уникнути болю та збитків (оплата, робочі умови, робочі відносини, статус, безпека, якість нагляду та управління, політика компанії).

2. Мотиватори – це бажання вчитися і розвиватися (досягнення, визнання, навчання, відповідальність, просування вперед, вид та сутність роботи)



Щоб мотивувати та об'єднати робітників, необхідно використовувати заохочення і покарання.

Необхідно витратити немало зусиль, щоб розробити правильну стратегію заохочення і прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей.

Для мотивації недостатньо лише нагород та штрафів, а потрібні інші мотиватори

6.3. Когнітивний підхід до змін



Когнітивний підхід базується на біхевіоризмі, але поведінка розглядається в контексті переконань, при цьому значна увага приділяється результатам. Спеціалістів в когнітивній психології цікавила здатність людини вирішувати проблеми. Вони вивчали мозкові процеси, які не враховувались біхевіористами



Когнітивний підхід сформував новий поділ на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, як вона себе обмежує, притримуючись застарілого способу мислення, а потім замінити його на новий. В когнітивному підході не враховуються зовнішні стимули і реакції на них, а лише беруться до уваги індивідуальні способи досягнення цілі



Недолік когнітивного підходу: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив. Деякі перепони слід опрацювати додатково, їх неможливо усунути через зміни форми або позитивного мислення



При здійсненні індивідуальних змін когнітивний підхід пропонує використовувати такі техніки покращання результатів діяльності: позитивний список, ствердження, візуалізація, зміна форми, руйнування шаблонів, відсторонення, закріплення і вихідні стани, раціональний аналіз

6.4. Психодинамічний підхід до змін



Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли люди переживають занадто хворобливі (болючі) зміни

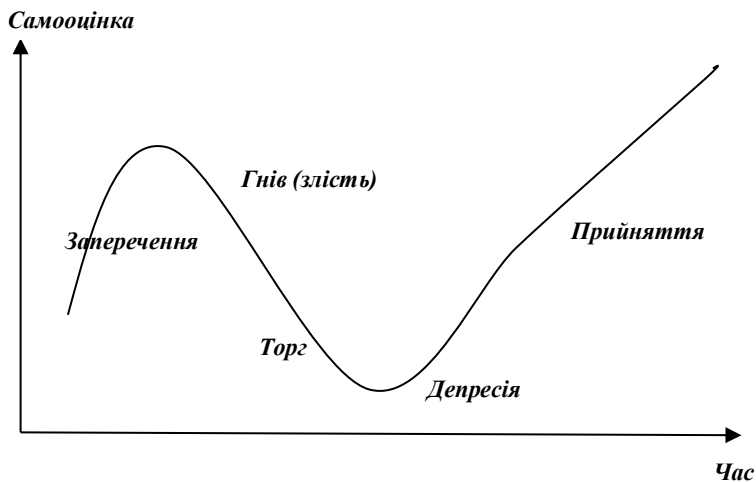


Психодинаміка ґрунтується на тому, що при зіткненні із зовнішніми змінами людина переживає багато внутрішніх психологічних станів. Зміни призводять до деякої психологічної драми людини. Якщо людина знаходиться при цьому в групі, то усі етапи змін проходять з меншими душевними травмами



Кублер-Росс досліджувала різні психологічні стани, які переживали смертельно хворі пацієнти, поки вони не примирились зі своєю участю. Вона помітила, що при цьому вони проходять п'ять стадій примирення: заперечення, злість або гнів, торг, депресія, прийняття

Зміни та пристосування за Кублер-Росс



Заперечення. Зіткнувшись з катастрофічними змінами, людина часто не готова їх сприйняти. При цьому виникає душевний біль, оніміння



Гнів (злість). Людина визнає те, що сталося і переходить в наступну стадію, яка називається гнів. Гнів найчастіше може бути спрямований на оточуючих, а деколи і на себе. Гнів – це спосіб витіснити справжні почуття



Торг. Виснажившись в нападках на оточуючих (чи на самого себе), людина намагається повернути контроль над ситуацією. Це може бути внутрішній діалог або розмови з Богом (для релігійних людей). При цьому людина намагається ухилитись від цієї ситуації. Людина відчайдушно шукає як виправити це



Депресія. Коли стає зрозумілим, що ситуацію виправити неможливо, тоді приходить осмислення важливості ситуації. На цій стадії люди впадають в депресію: вони втрачають майбутнє і самих себе. Депресія для одних – апатія і відчуття безглуздя, а для інших – скорбота або суперечливі емоції

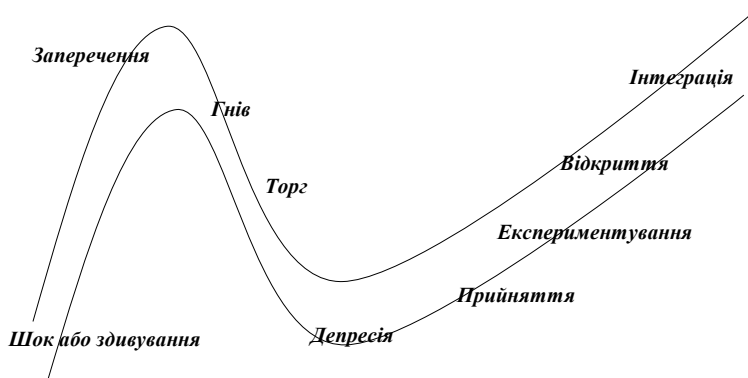


Прийняття. Більшість людей долають депресію і виходять на цю п'яту стадію. Людина повністю усвідомлює свої почуття, надії, страхи, переживання. Вона готова. Це «тихе прийняття», тому що ця стадія не обов'язково викликає прилив щастя, просто людина мусить змиритися зі своїм станом та невідворотністю певних подій



Адамс Дж., Хейес Ф. і Хопсон Дж. доопрацювали модель Кублер-Росс і добавили ще декілька стадій з урахуванням того, що індивідуальні зміни відбуваються не з фатально хворими людьми, а з працівниками в організації

Крива змін Адамса Дж., Хейеса Ф. і Хопсона Дж.



Експериментування. Після заглиблення в себе приходить думка, що може варто поцікавитись тим, що пов'язано зі змінами



Відкриття. Людина входить в новий змінений світ і робить відкриття, що не все так погано, як вона собі уявляла, тому вона переходить до наступної стадії

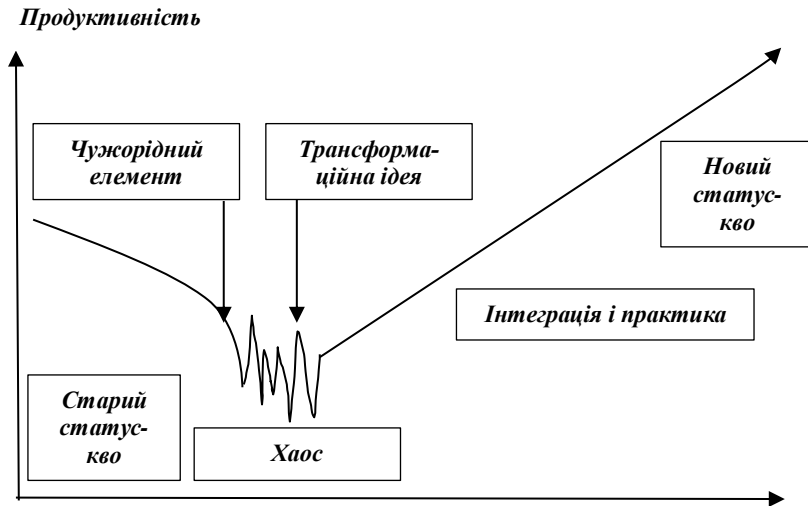


Інтеграція. Це процес злиття, поєднання з новими умовами, з новим зміненим світом



Сатир В. розробила власну модель, спостерігаючи як окремі люди переживають різні зміни

Модель Сатир В.



Особливість моделі – містить не лише стадії, але й два ключових моменти, які стосуються або просувають на новий рівень досвід індивідуума, а саме: чужорідний елемент і трансформаційна ідея



Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, що мають справу з реакцією персоналу на зміни. Дані моделі пояснюють реакції та поведінку людей

6.5. Гуманістично-психологічний підхід до змін



Гуманістична психологія базується на вірі в розвиток і зростання, на максимізації потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і здоровій організації



Гуманістична психологія передбачає безліч цілей, головна з яких – допомогти людині примиритися з собою



Маслоу вважав, що людям притаманне вроджене бажання рости і розвиватися. Але, щоб досягти самореалізації, необхідно задовольнити деякі потреби. Поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня, індивідуум не зацікавиться потребами вищого рівня

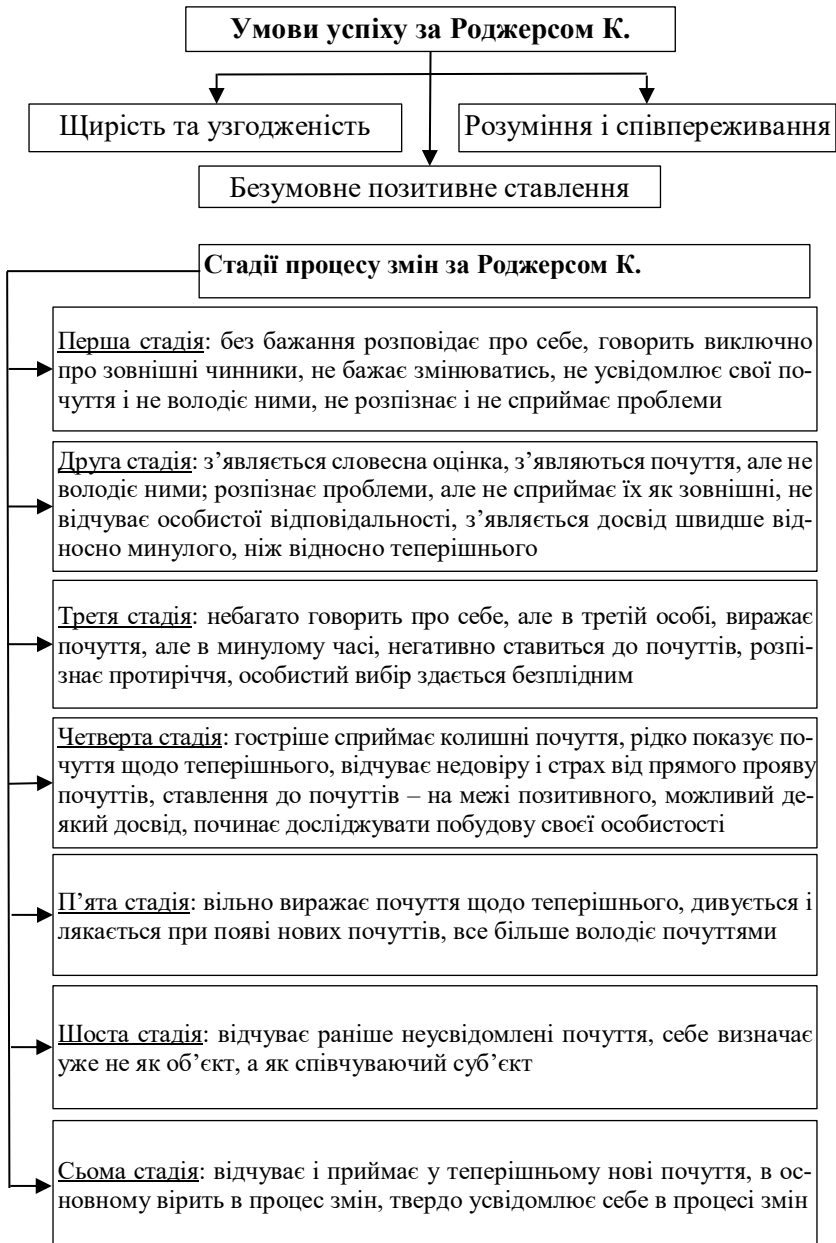


Перші чотири рівні потреб є дефіцитними – тобто їхнє незадоволення мотивує індивідуума на досягнення певних цілей

Ієрархія потреб Маслоу



Роджерс К. – один із засновників гуманістичного підходу, він описував стадії, через які людина проходить при становленні до особистості. Його роботи базуються переважно на спостереженнях у психотерапії. Крім того, він цікавився процесом навчання, застосуванням влади і поведінкою людини в організації





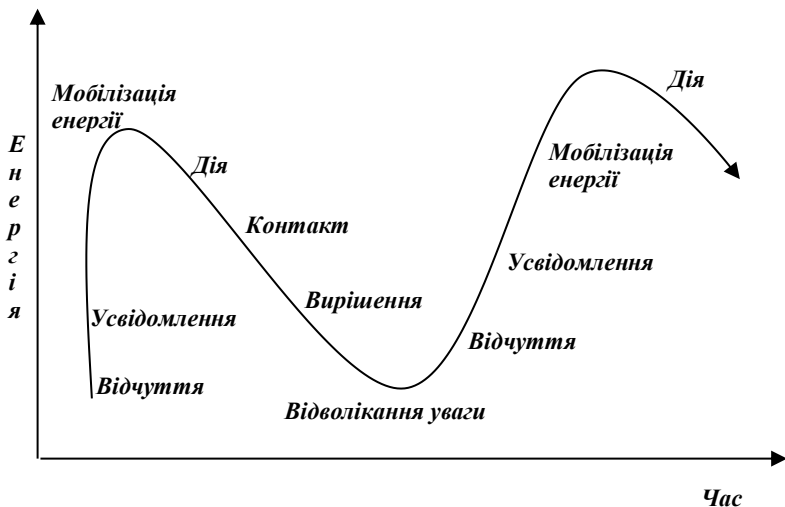
Гештальт-терапія виникла з теорії Фріца Перлса, якого цікавили психологічні стани «тут і тепер». Перле вважав, що складнощі нинішнього дня у людини виникають через те, як вона діє в даних обставинах

Сутність гештальт-терапії

Консультант, що використовує гештальт-терапію, в першу чергу повинен сказати клієнтам, що вони самі перешкоджають собі в досягненні цілей

Спеціалісти цього методу використовують цикл, щоб зафіксувати, як індивідууми і групи виражають свої бажання в діях або, найчастіше, як вони блокують завершення циклу

Гештальт-цикл



6.6. Особа і зміни



Найефективніший засіб визначення типу особистості – це типологія (модель) особистості Майєрс-Брігґс (МЕТІ)



Вісім характеристик типів особистості можна подати такими парами:

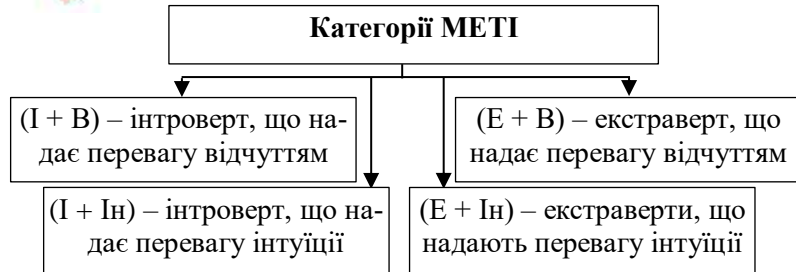
1. Джерело енергії: екстраверсія (Е) – енергія надходить із зовнішнього світу, завдання об'єктів; інтроверсія (І) – енергія надходить із внутрішнього світу, думок, почуттів.
2. Центр уваги і способи отримання інформації: відчуття (В) – пов'язані з п'ятьма відчуттями, теперішнім і минулим; інтуїція (Ін) – пов'язана з можливостями і моделями, з майбутнім.
3. Способи прийняття рішень: мислення (М) – рішення приймаються об'єктивно і логічно через розуміння вірного і невірного; почуття (П) – прийняття рішень через особисті цінності.
4. Стиль життя індивідуума: судження (С) – життя в передбачуваному і впорядкованому світі; сприйняття (Сп) – життя у гнучкішому і стихійнішому світі, де відкриті варіанти вибору, а рішення не приймаються до останнього моменту



І Ін М С – ця людина надає перевагу інтроверсії, інтуїції, мисленню та судженню.

Е В П Сп – ця людина надає перевагу екстраверсії, відчуттю, почуттям і сприйняттю

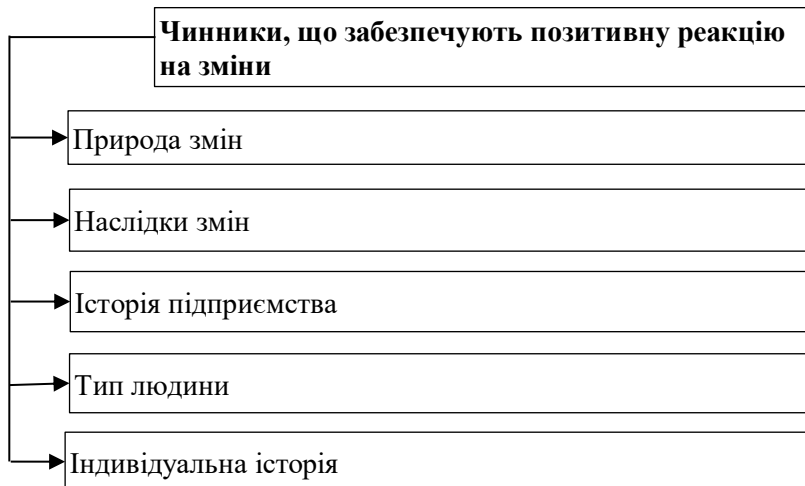
Категорії МЕТІ



Типологія особистості Майерс-Бріггс (МЕТІ)

Характеристики особистості	Тип МЕТІ			
	<i>ІВ</i> задумливий реаліст	<i>І Ін</i> задумливий новатор	<i>ЕВ</i> активний реаліст	<i>Е Ін</i> активний новатор
Що більше всього цікавить	Практична сторона справи	Думки, ідеї, концепції	Дії	Нові способи діяльності
Як навчаються	Прагматично, читаючи і спостерігаючи	Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки	Активно, експериментуючи	Творчо, разом з оточуючими
На чому зосереджуються зусилля при змінах	На рішеннях, що саме необхідно зберегти, а що змінити	На створенні нових ідей і теорій	На покращанні стану	На впровадженні нових ідей
Девіз	«Не ремонтуйте, що не зламано»	«Давайте подумаємо завчасно»	«Давайте просто зробимо це»	«Давайте змінимо це»

6.7. Управління «своїми» та «чужими» змінами







Запитання для самоконтролю

1. Які існують теорії навчання?
2. У чому полягає біхевіористичний підхід до змін та які можуть виникнути ситуації при використанні заохочень та покарань?
3. Опишіть когнітивний підхід до змін.
4. Охарактеризуйте психодинамічний підхід до змін.
5. Назвіть моделі гуманістично-психологічного підходу до змін.



Тестові завдання

1. Зміна поведінки однієї людини іншою людиною за допомогою заохочення та покарання для досягнення бажаних результатів – це:

- а) нефінансове підкріплення;
- б) когнітивний підхід до змін;
- в) біхевіористичний підхід до змін;
- г) психодинамічний підхід до змін.

2. Навчання – це:

- а) організована, двостороння діяльність, спрямована на максимальне засвоєння та усвідомлення навчального матеріалу;
- б) формування вихованця за його активної участі, реалізацію в його особистості певних цілеспрямованих дій;
- в) зміна стану системи навчання учнів як цілісного педагогічного явища, послідовне поступове просування вперед для досягнення цілей навчання, виховання і розвитку;
- г) не лише процес отримання знань, але й застосування їх на практиці через перетворення світу.

3. «Крива навчання» пояснює сутність:

- а) змін, які відбуваються, коли ми навчаємось чомусь новому;
- б) формування вихованця за його активної участі, реалізацію в його особистості певних цілеспрямованих дій;
- в) зміни стану системи навчання учнів як цілісного педагогічного явища, послідовне поступове просування вперед для досягнення цілей навчання, виховання і розвитку;
- г) процесу отримання знань, але й застосування їх на практиці через перетворення світу.

4. Психологи гештальту вважають, що:

- а) зміна поведінки однієї людини іншою людиною через заохочення та покарання для досягнення бажаних результатів;
- б) коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати;
- в) люди мають світосприйняття, в якому щось знаходиться на передньому плані, а щось на задньому;
- г) різні люди мають різний набір способів навчання.

5. Хто розробив модель емпіричного навчання, яка показує сутність і стадії навчання?

- а) Мак-Грегор Д.;
- б) Колб Д.;
- в) Херцберг Ф.;
- г) Блум Б.

6. Підхід, який базується на біхевіоризмі, але поведінка розглядається в контексті переконань, при цьому більша увага приділяється результатам – це:

- а) нефінансове підкріплення;
- б) когнітивний підхід до змін;
- в) біхевіористичний підхід до змін;
- г) психодинамічний підхід до змін.

7. Біхевіористичний підхід до змін полягає у:

- а) тому, що люди мають світосприйняття, в якому щось знаходиться на передньому плані, а щось на задньому;
- б) тому, коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати;
- в) вмінні розбити матеріал на складові так, щоб чіткою була структура;

г) зміні поведінки однієї людини іншою людиною через заохочення та покарання для досягнення бажаних результатів.

8. Не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив – це недолік:

- а) циклу навчання Колба Д.;
- б) психодинамічного підходу до змін;
- в) біхевіористичного підходу до змін;
- г) когнітивного підходу до змін.

9. Веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини, це особливо важливо, коли людина переживає занадто болючі зміни – це характеристика:

- а) психодинамічного підходу;
- б) біхевіористичного підходу;
- в) гуманістичної психології;
- г) когнітивного підходу.

10. Базується на вірі в розвиток і зростання, на максималізації потенціалу, акцент робиться на здоровому розвитку, автентичних відносинах і здоровій організації – це характеристика:

- а) когнітивного підходу;
- б) біхевіористичного підходу;
- в) гуманістичної психології;
- г) циклу навчання Колба Д.

11. Таксономія Блума Б. означає, що:

- а) люди мають світосприйняття, в якому щось знаходиться на передньому плані, а щось на задньому;
- б) коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати;
- в) таксономія педагогічних цілей в пізнавальній сфері;
- г) що різні люди мають різний набір способів навчання.

12. Теорія Х і теорія У розроблена:

- а) Мак-Грегором Д.;
- б) Смітом А.;
- в) Шайном Е.;
- г) Морісом А.

13. Керівним принципом для менеджерів при гуманістично-психологічному підході до змін є:

- а) пов'язати цілі з мотивами;

б) поводитись з людьми як з особистостями, розуміти їхній емоційний стан не гірше свого;

в) поводити себе природно, вірити, що люди хочуть рости і розвиватися;

г) страх виживання має бути більшим від страху навчання.

14. Ключовий момент для менеджерів:

а) зрозуміти, що консультант, який використовує гештальт терапію, в першу чергу повинен сказати клієнтам, що вони самі перешкоджають собі в досягненні цілей;

б) зрозуміти, що, коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати;

в) зрозуміти різницю між змінами зовнішнього світу в супутнім психологічним розвитком людей (включаючи самих менеджерів);

г) зрозуміти, що різні люди мають різний набір способів навчання.

15. Шайн Е. визначив два види страху при індивідуальних змінах:

а) страх виживання і страх навчання;

б) страх змін і страх навчання;

в) страх виживання і страх зміни керівника;

г) страх внутрішніх змін і страх зовнішніх змін.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Наведіть та охарактеризуйте підходи до змін. Дані оформіть у вигляді таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Особливості підходів до змін

Підхід до змін	Сутність	Спосіб досягнення

Методичні вказівки до завдання

Доцільно розглянути теоретичну частину посібника, зокрема п. 6.6, у якому подано типологію Маерса-Бріггса.

Практичне завдання 2. Опишіть теорії мотивації, заповнивши таблицю 6.2. Проаналізуйте теорії мотивації з точки зору сильних і слабких сторін.

Таблиця 6.2 – Характеристика теорій мотивації

Теорія мотивації	Характеристика	Спосіб застосування
Ієрархія потреб Маслоу А.		
Теорія Х і теорія У Мак-Грегора Д.		
Двофакторна теорія мотивації Герцберга		

Методичні пояснення до завдання

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння її мотивації. Існує багато теорій мотивацій, які між собою різняться. Однією з найпоширеніших теорій мотивацій є змістова теорія Маслоу А.

Згідно Маслоу, люди постійно відчують якісь потреби, з них виділяються найбільш виражені, які можуть бути об'єднані в п'ять груп і знаходитися в суворій ієрархічності по відношенню один до одного: фізіологічні потреби, потреба в захищеності, потреба в любові та приналежності, потреба в самооцінці, потреба в самореалізації.

Якщо яка-небудь потреба задоволена, то на її місце стає наступна, що вимагає задоволення. Причому, первинні потреби вимагають якнайшвидшого задоволення, тоді як вторинні діють на людину тільки після задоволення первинних. Важливо відзначити, що вторинні потреби можуть бути задоволені великим числом способів, ніж первинні [28].

До первинних Маслоу відносить дві групи потреб: фізіологічні та потреби в захищеності. Фізіологічні допомагають людям виживати і підтримувати організм у життєдіяльному стані. Люди, що працюють по причині задоволення даної групи потреб, зазвичай не цікавляться змістом роботи, тому що свою увагу вони акцентують на розмірі оплати і умовах праці. Для управління такими людьми необхідно, щоб оплата їх праці забезпечувала виживання, а умови

не обтяжували існування. Потреби в захищеності пов'язані з прагненням людей захиститися від фізіологічних і психологічних небезпек навколишнього світу і бути впевненими в тому, що їх фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

До вторинних, на думку Маслоу, відносяться наступні три групи потреб: потреби в любові та приналежності, самооцінці та самореалізації. Все перераховане укладається в «піраміду». Маслоу вважав, що потреби нижніх рівнів значно більше впливають на людину, ніж потреби вищих рівнів. У кожний певний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для нього буде найбільш значною [22].

Теорія Мак-Грегора – це, по суті, дві взаємозалежні теорії: теорія Х і теорія Y, які намагаються дати раціональне пояснення факторів мотивації.

Теорія Х (Theory X) – відповідно до цієї теорії МакГрегора менеджмент вважає, що працівники спочатку ліниві і всіма силами намагаються уникати роботи. Також працівники неініціативні, не амбітні і не хочуть брати на себе відповідальність.

Менеджери в теорії Х не довіряють працівникам, намагаються ретельно контролювати їх роботу і вважають, що єдиний засіб мотивувати співробітників – це гроші; звинувачують у всьому трудовий колектив і ніколи саму систему управління. Їхнє ставлення підриває моральний дух працівників і це неминуче позначається на продуктивності праці.

Стиль керівництва в теорії Х – авторитарний, заснований на загрозу покарання; система управління – ієрархічна.

Теорія Y (Theory Y) – повна протилежність попередньої. Менеджмент в теорії Y схильний вважати працівників амбітними, які прагнуть взяти на себе відповідальність і мають власні мотиви до роботи. Тобто переважає позитивний погляд на персонал. Вважається, що співробітникам подобається працювати, особливо коли справа стосується роботи творчої. Задоволення від добре зробленої роботи – саме по собі потужний стимул.

Менеджери теорії Y вважають, що якщо надати працівникам більшу свободу в реалізації їх власного потенціалу це може значно підвищити продуктивність.

Стиль керівництва – більш гнучкий і ліберальний; працівникам надається більше свободи і можливостей.

Для підвищення ефективності управління персоналом була розроблена двофакторна теорія мотивації Герцберга. Вона ґрунтується на потребах співробітників, що працюють в тій чи іншій організації. Двофакторна теорія мотивації Герцберга включає дві групи факторів: гігієнічні та мотиваційні.

Гігієнічні фактори – це ті, які утримують людину на певній роботі, попереджають його відхід: корпоративна філософія і політика компанії; умови роботи (середа, графік, харчування, соціальний пакет); статус, який дає займана посада; заробітна плата; відносини в колективі та з керівництвом компанії; увага і контроль дій працівника.

Якщо все це буде дотримано, працівник продовжить співпрацю з компанією. Воно не буде викликати бурю позитивних емоцій, дані умови сприймаються як належне. Якщо вони не дотримуються – у працівника з'являється бажання покинути організацію.

Мотивуючі чинники – це потужніші сили, які спонукають працівника віддавати час і енергію на благо конкретної організації. Тут увагу акцентовано на самій діяльності, її суті. Людина, яка займається улюбленою справою, відрізняється природним прагненням до професійного зростання і розвитку навичок. У ролі мотивуючих причин виступають: прагнення до успіху і суспільного визнання; можливість кар'єрного росту; відповідальність; бажання і можливість підходити до вирішення завдання творчо.

Мотиваційна складова частково задовольняє наше еґо. Людина потребує суспільного визнання, йому важливо отримати відчуття самоповаги. Керівникам рекомендовано заохочувати працівників хорошими відгуками про виконану роботу (якщо це відповідає дійсності).

На думку вченого, відсутність мотивуючих причин не приносить співробітникові почуття незадоволеності (на відміну від гігієнічних, відсутність яких може спровокувати відхід працівника з компанії).

Практичне завдання 3. Визначте особливості застосування таксономії Блума Б. для цілей навчання та наведіть модифікації таксономії Блума Б.

Методичні пояснення до завдання

В 1956 році Бенджамін Блум та його колеги створили оригінальну таксономію [<https://bit.ly/2CUPMvN>]. В 2001 році Андерсен та Кратволь Д. переглянули цю таксономію в своїй книзі *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives (Таксономія для навчання, викладання та оцінювання: перегляд Блумівської таксономії освітніх цілей)*. Вони виділили когнітивні (мисленеві) процеси і вимірювання рівня знань.

Таксономія Блума має поділ усіх цілей навчання на три групи: 1) когнітивні; 2) цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу; 3) цілі психомоторної сфери.

Когнітивні, будучи широко поданими в навчальних програмах, підручниках, посібниках, передбачали запам'ятовування і відтворення навчального матеріалу на репродуктивному, реконструктивному та творчому рівнях.

Цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу, спрямовуючись на розвиток афективної, емоційно-ціннісної сфери особистості, виражалися через його сприймання, нахили, здібності, інтереси, почуття, ставлення, осмислення останнього та його вияву діяльності.

Цілі психомоторної області були зорієнтовані на розвиток різних видів моторної маніпулятивної діяльності та нервово-м'язової координації.

Цілі когнітивної групи виражалися через такі елементи засвоєння або, як їх ще називають, елементи таксономії Блума: знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка.

1. Знання. Цей елемент передбачає запам'ятовування та відтворення навчального матеріалу.

2. Розуміння. Означає здатність установлювати зв'язки нового матеріалу з попередньо вивченим, вираження його в різних знакових формах, інтерпретацію, прогнозування наслідків на основі навчальних даних.

3. Застосування. Уміння використовувати вивчений матеріал у змінених умовах і нових ситуаціях.

4. Аналіз передбачає осмислення не тільки змісту навчального матеріалу, а й його внутрішньої структури.

5. Синтез. Ця категорія означає вміння комбінувати елементи знань так, щоб отримати цілісне системне утворення з новою властивістю. Таке утворення може мати вигляд повідомлення, схеми, моделі, алгоритму.

6. Оцінка. Ця категорія навчальних цілей передбачає: 1) формування вміння оцінювати значення певного матеріалу для визначеної мети; 2) заснування суджень і умовиводів на чітко визначених критеріях; 3) оцінку логіки побудови навчального матеріалу у вигляді письмового тексту.

Для зручності використання цієї системи автори її пропонують матрицю цілей навчання – таблицю, рядки якої є окремими елементами цілісного змісту навчального матеріалу, а стовпчики – згадані шість елементів таксономії, кожний з яких пов'язаний із певним тилом інтелектуальної діяльності особистості під час засвоєння кожного окремого елемента знань. Отже, для того, щоб «пропустити» певний навчальний матеріал через шість названих елементів засвоєння (розуміння – відтворення – застосування – аналіз – синтез – оцінка), потрібно здійснити детальний аналіз його структури, визначити послідовність вивчення, співвіднести кожний елемент змісту з усіма елементами засвоєння. Така матриця допомагає вчителю спланувати процес досягнення цілей навчання когнітивної групи, скласти діагностичну картку-завдання. Для того ж, щоб у таблиці «плюсом» відзначити реалізацію кожного елемента знань на рівні кожного із шести елементів засвоєння, необхідно спочатку продумати сам процес реалізації кожного елемента знань. Така матриця допомагає складанню діагностичних завдань на проміжних та підсумкових етапах.

ТЕМА 7 КОМАНДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ



- 7.1** Поняття групи та переформування її в команду
- 7.2** Типи корпоративних команд
- 7.3** Покращання продуктивності (ефективності) команди
- 7.4** Моделі та стадії розвитку команди
- 7.5** Керівництво при командних змінах. Пастки Біона
- 7.6** Вплив індивідуумів на динаміку команди
- 7.7** Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін
- 7.8** Моделі та підходи до організаційних змін



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 7

КОМАНДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

7.1. Поняття групи то переформування її в команду



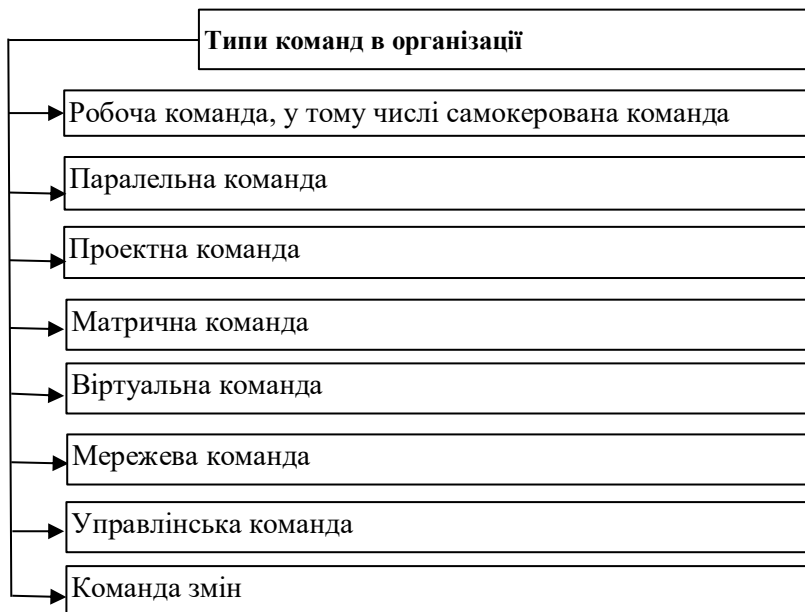
Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють один із одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу



Команда – це зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей

Відмінності між групою і командою

<i>Ознаки відмінності</i>	<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Розміри	Необмежена в розмірах	Обмежена в розмірах
Наявність цілей	Загальні інтереси	Загальні цілі
Приналежність чи взаємодія	Відчуття приналежності до чогось або усвідомлення себе як частини цілого	Взаємодія між членами для досягнення індивідуальних або групових цілей
Взаємозалежність	Взаємозалежність в бажаних межах	Взаємозалежність для досягнення індивідуальних і групових цілей
Відповідальність	Можлива відсутність іншої відповідальності крім відчуття приналежності до групи	Розподіл відповідальності
Підзвітність	Можлива відсутність підзвітності крім «договорної» (час від часу)	Індивідуальна підзвітність (постійно)
Наявність роботи	В групі не обов'язково є робота	Команда працює разом: фізично або віртуально



7.2. Типи корпоративних команд



Робоча команда. В організаціях більшість людей є членами робочих команд. У них одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи. Ці команди є відносно стійкими щодо цілей, процесів та складу, їхнє завдання – підтримка проектів і управління ними через комбінацію існуючих процесів при оперативній стратегії. Такі команди є частиною звичайної ієрархічної структури



Самокерована команда. Це підвид робочої команди, який характеризується такими ж властивостями, але без менеджера або куратора. Зазвичай керівництво здійснюється колективно або розподільчо (рішення приймають окремі особи). Найчастіше такі команди зустрічаються в обробній промисловості, де акцентується увага на доставці товару або послуги



Паралельна команда. Паралельні команди створюються на певний термін і використовуються з метою, яка є відмінною від управління звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу. Паралельні команди не входять в традиційну ієрархію управління, а управляються послідовно або паралельно цій структурі. Вони не обов'язково несуть відповідальність за впровадження змін, але часто сприяють управлінню змінами



Проектна команда. Створюється для виконання конкретного проекту, має обмежений термін існування і чіткі цілі. Це команда з перехресною функціональністю, тобто вона складається із співробітників з різними функціями, залежно від масштабу проекту люди працюють у команді постійно або тимчасово. Як правило, є менеджер проекту та спонсор проекту (топ-менеджер). Проектні команди безпосередньо пов'язані з внесенням змін



Матрична команда. Зазвичай має місце в організаціях, якими управляють згідно проектів. При цьому організації необхідно виконати низку проектів, щоб досягти поставлених цілей. Для кожного проекту є окремий менеджер, але члени команди зібрані з функціональних підрозділів організації. Члени команди підзвітні і менеджерам проекту, і своїм функціональним керівникам. Тобто, має бути баланс влади між проектами і функціями



Віртуальна команда. Ця команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів). Члени такої команди зустрічаються рідко, або взагалі не зустрічаються. Це групи географічно або організаційно розподілених співробітників, які спілкуються через телекомунікаційні та інформаційні технології для виконання завдань організації



Мережева команда. Такі команди використовують національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації. На перший погляд віртуальні і мережеві команди можна було б об'єднати в одну категорію. Але мережеві команди схожі на паралельні, оскільки їхня мета – не звичайне бізнес-завдання, а підвищення стійкості і працездатності організації через збільшення обсягу знань. Мережеві команди є як «якір» для організацій в період змін



Управлінська команда. Несе повну відповідальність за діяльність. Є центром для переведення вищих цілей організації в конкретні завдання різних підрозділів. Вона дещо схожа на робочі команди, оскільки виконує плани дій, але вона значно частіше вносить зміни. Старша управлінська команда витрачає менше часу на звичайні бізнес-завдання і більше – на програму змін

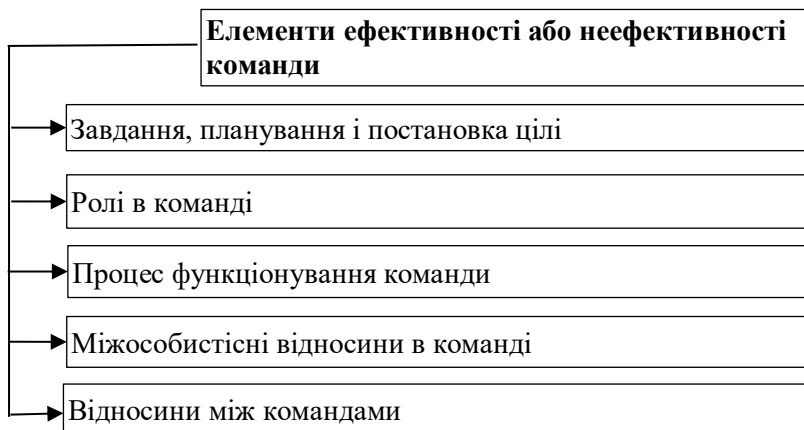


Команда змін. Вона створюється, коли є необхідність запланованих або не запланованих змін

7.3. Покращання продуктивності (ефективності) команди

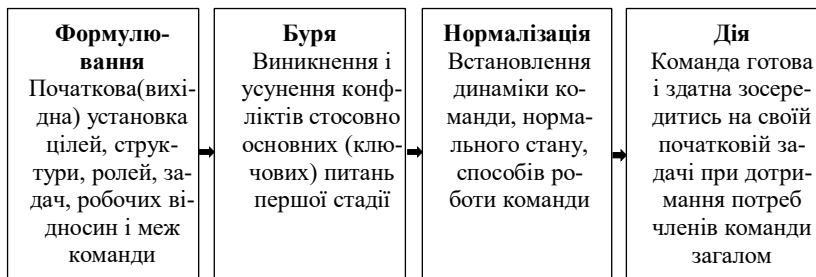


Згідно досліджень ефективність роботи зростає в середньому на 16 %, коли частиною діяльності команди стає постановка цілі. Особливо важливою чіткістю цілі є при змінах. Логічно збудувати (сформувані) команду – це кращий спосіб досягти цілі. Членам команди слід активно спілкуватись один із одним. Щоб чітко зрозуміти цілі, ролі і процеси, необхідно спільно їх обговорювати. Окремо команди ніколи не зможуть досягти цілей організації. Завдання команди можна вирішити тільки завдяки зовнішній взаємодії

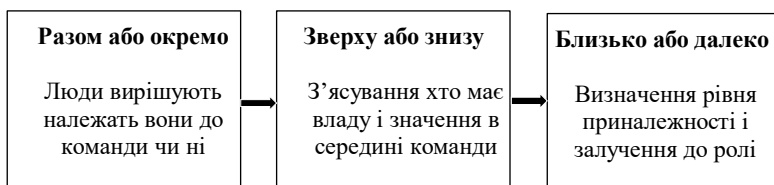


7.4. Моделі та стадії розвитку команди

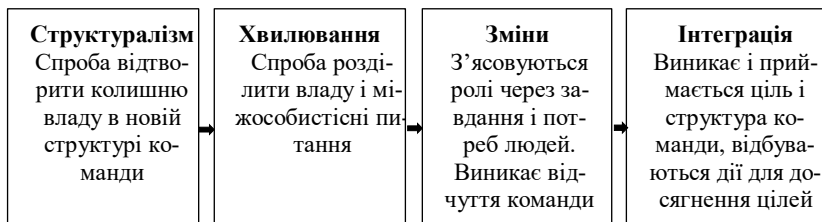
Модель Такмана



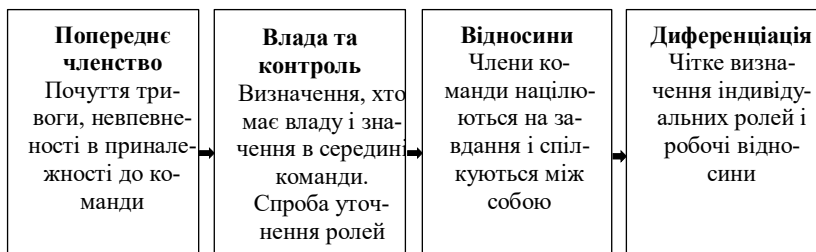
Модель Шутца



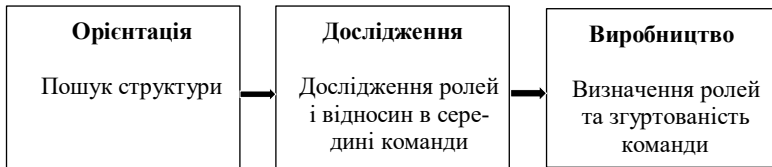
Модель Модліна і Фарріса



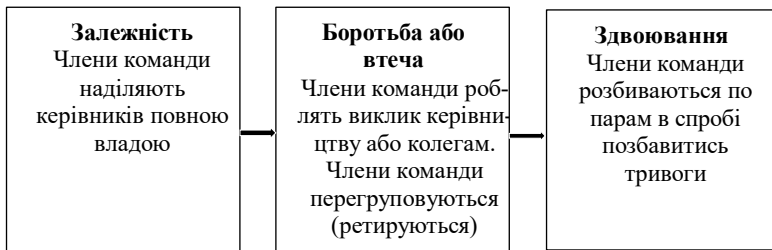
Модель Уїттакера



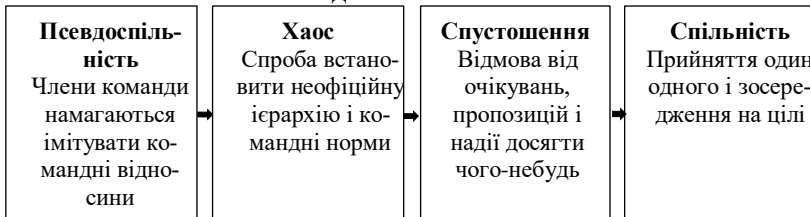
Модель Хілла і Грюнера



Модель Біона



Модель Скотта Пека



7.5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона



При утворенні команди її члени шукають людину, яка підкаже їм що робити. Люди хочуть справитися із своїм завданням і думають, що хтось знає, як потрібно працювати. Завдання керівника і самої групи при цьому така: встановити довіру до керівництва, визначити межі його відповідальності, надати повноваження іншим членам. Керівник повинен нести індивідуальну відповідальність, а також уповноважити інших роботи теж саме і впевнитись, що люди діють у правильному напрямі

Проблеми розвитку груп у роботах Біона, Скотта Пека і Турке

→ Залежність

→ Конфлікт або «боротьба чи втеча»

→ Творчість або «здвоювання»

→ Згуртованість і затишок або «єдність чи комфорт»



Небезпека загрожує команді не лише ззовні, але й з середини. Це конфлікт між керівником і групою або між членами команди. На цій стадії виникають питання про владу і місце кожного співробітника в неофіційній ієрархії. Завдання керівника є розгляд усіх питань і опрацювання їх через чесний і відвертий обмін думками, або з'ясування ролей і сфер відповідальності



Уявні перестороги утворюються в середині групи або між керівником і ще якоюсь людиною зі сторони – вони вважають, що це вирішить проблему і позбавить їх тривоги. Тобто члени групи, які є розчарованими і відчують себе невдачами, намагаються новими утвореннями («здвоюваннями») віднайти надію на краще. Завдання керівника – заохотити команду продовжувати виконання обов'язків і брати на себе особисту відповідальність за просування вперед. Спільна робота вимагає великої відкритості спілкування і потоку інформації



Команда вважає, що зібралась для досягнення високих цілей, у той час, як за бажанням вищих сил її члени можуть втратити себе на стадії повної єдності. Команда несвідомо відволікається від першочергової завдання (адже створення комфорту і єднання – це не основне завдання). Тісне співробітництво потрібне усім, але це не основне завдання. Зайва концентрація на єднанні призводить до відволікання від основної мети. Завдання керівника і групи – забезпечити взаємозалежне робоче існування при спільному вирішенні проблеми. При цьому керівник повинен задати тон і темп



Перша пастка Біона – залежність. При утворенні будь-якої команди співробітники першою справою шукають людину, яка скаже їм, що робити. У незнайомій ситуації або оточенні людина стає залежною. Завдання керівника і самої групи - не тільки встановити довіру і закликати до відповідальності, але також визначити межі останньої.

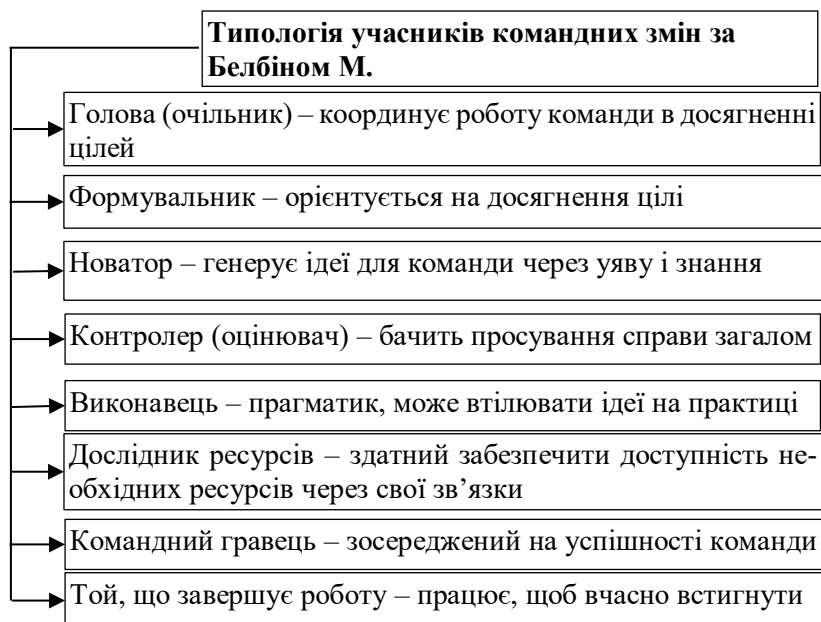
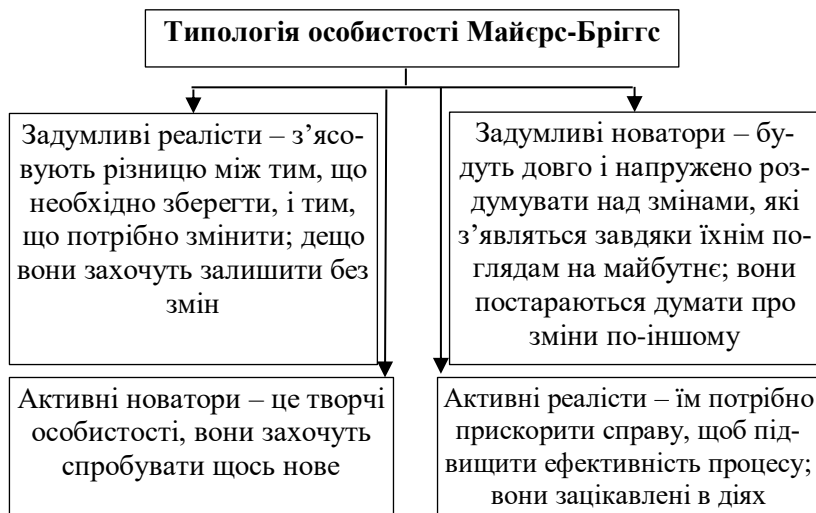


Друга пастка Біона – внутрішній та зовнішній конфлікт. Його названо «боєм або втечеє»



Третя пастка Біона – здвоєність, яка спирається на неусвідомлену колективну віру. В організації є забони, які можна подолати через взяття відповідальності за просування вперед. Спільна робота потребує відкритого спілкування і потоку інформації

7.6. Вплив індивідумів на динаміку команди

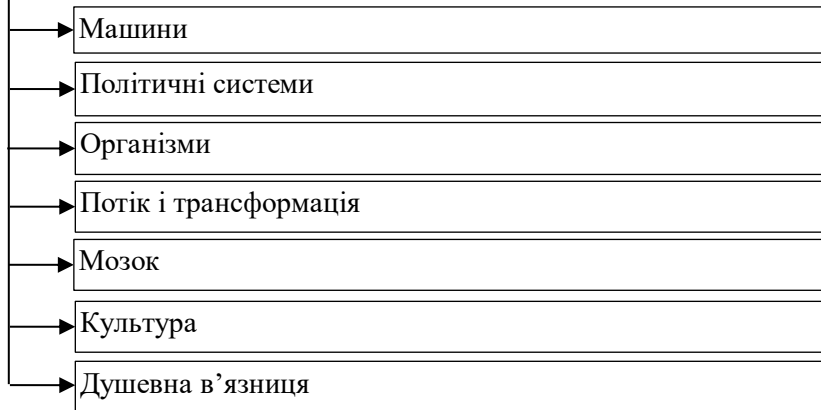


7.7. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін



Організаційні метафори – це різні бачення, погляди або точки зору на процес роботи в організації

Організаційні метафори Гаретта Моргана



Метафора 1: машини. Організація – це раціональне підприємство, яке побудоване та структуроване для досягнення певних цілей. Відбуваються певні операції. Задана структура і ролі. Ефективно виконуються функції (працюють деталі машин). Працівники все виконують згідно визначених процедур і стандартів



Метафора 2: політичні системи. Тут проводиться паралель між принципами роботи організації і політичними установками. Зокрема, стан організації, а саме – стиль управління, можна описати як демократію, автократію або навіть анархію.



Метафора 3: організми. Організація розглядається як жива, здатна до пристосування система. Підкреслюється необхідність вивчення середовища і здорового пристосування до зовнішнього світу



Метафора 4: потік і трансформація. Цей підхід використовує поняття складності, хаосу і парадоксу. Порядок природно виникає з хаосу. Ця метафора дає розуміння того, як відбуваються зміни в неспокійному світі. Вважається, що менеджери зможуть підштовхувати і формувати процес, але не зможуть контролювати зміни

Чотири різних підходи до змін згідно організаційних метафор

Метафора	Підхід до змін (послідовність дій)	Відповідальний	Принципи та особливості керівництва
Машина	Топ-менеджери визначають цілі і проміжок часу. Консультанти пропонують техніку змін. Програма змін доводиться зверху. Співробітники проходять навчання	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором можна управляти. Цілі визначають напрямку руху
Політична система	Впливова група створює коаліцію з новими принципами керівництва. Відбуваються дебати, маневрування і переговори, які приводять або до перемоги або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються, коли до влади приходять нові люди	Ті, що при владі	Обов'язково будуть переможці і переможені. Для змін необхідні нові коаліції і нові переговори
Організм	Спочатку – стадія дослідження: це збір відповідної інформації (зворотній зв'язок з клієнтом, опитування співробітників). Дані передаються відповідальним за зміни. Обговорюється значення даних і необхідні дії. Рішення приймається і втілюється колективно, з максимальною участю співробітників. Навчання і підтримка надаються тим, хто повинен здійснити важливі зміни	Керівники (управляючі розвитком бізнесу). Служба персоналу або виробничий відділ	Важливою є участь співробітників і усвідомлення необхідності змін. Зміни здійснюються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Співробітникам слід надавати підтримку

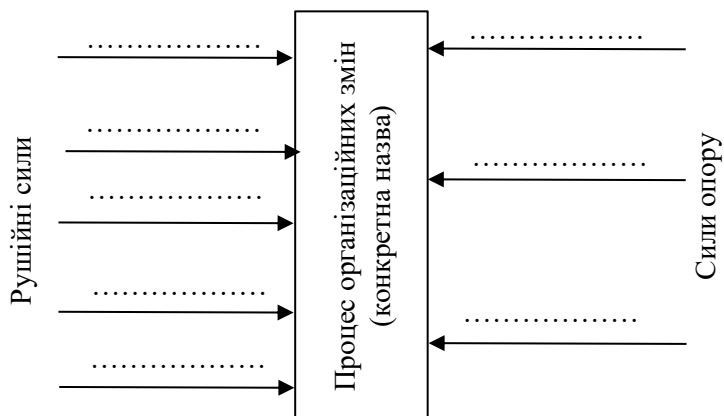
Метафора	Підхід до змін (послідовність дій)	Відповідальний	Принципи та особливості керівництва
Потік або трансформація	Початковий поштовх до змін виникає сам собою. Цю тему обговорюють усі. Хтось із керівників виявляє ініціативу і організовує обговорення в невимушеній формі. В обговорення включаються усі зацікавлені. План вирішення питання з'являється після декількох дискусій. До роботи підключається все більше людей	Впливова людина	Змінами не можна управляти, вони виникають самі собою. Імпульсом є конфлікти і напруга. Менеджери – частина процесу, їхнє завдання – виявляти проблеми і протиріччя

7.8. Моделі та підходи до організаційних змін

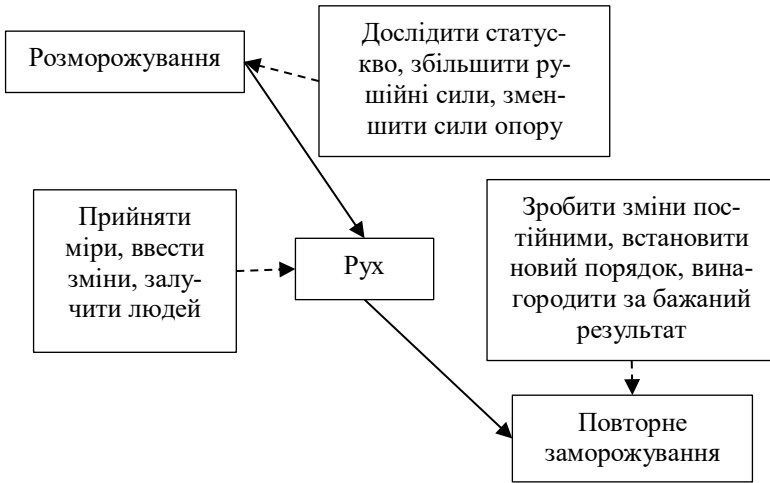


Левін К. підходив до організаційних змін через метафори організму. Він ввів аналіз силового поля, розглядаючи рушійні сили і сили опору будь-яким змінам

Аналіз силового поля Левіна К.



Триступенева модель Левіна К.



Ступені моделі Левіна К.



Коттер розробив модель організаційних змін, в якій використовував такі метафори: машина, політична система, організм. Цю модель подано як вісім кроків Коттера

Кроки Коттера

- Розвинути відчуття крайньої необхідності
- Сформувати імперативну (спрямовуючу) коаліцію
- Створити образ
- Розповсюдити образ
- Дати можливість оточуючим діяти відповідно до образу
- Спланувати і добитися короткотривалих перемог
- Зміцнити зміни і ввести нові
- Затвердити нові підходи



Формула змін Бекхарда і Харріса – це лаконічний спосіб опису всього процесу змін, а також необхідних для змін факторів (чинників)

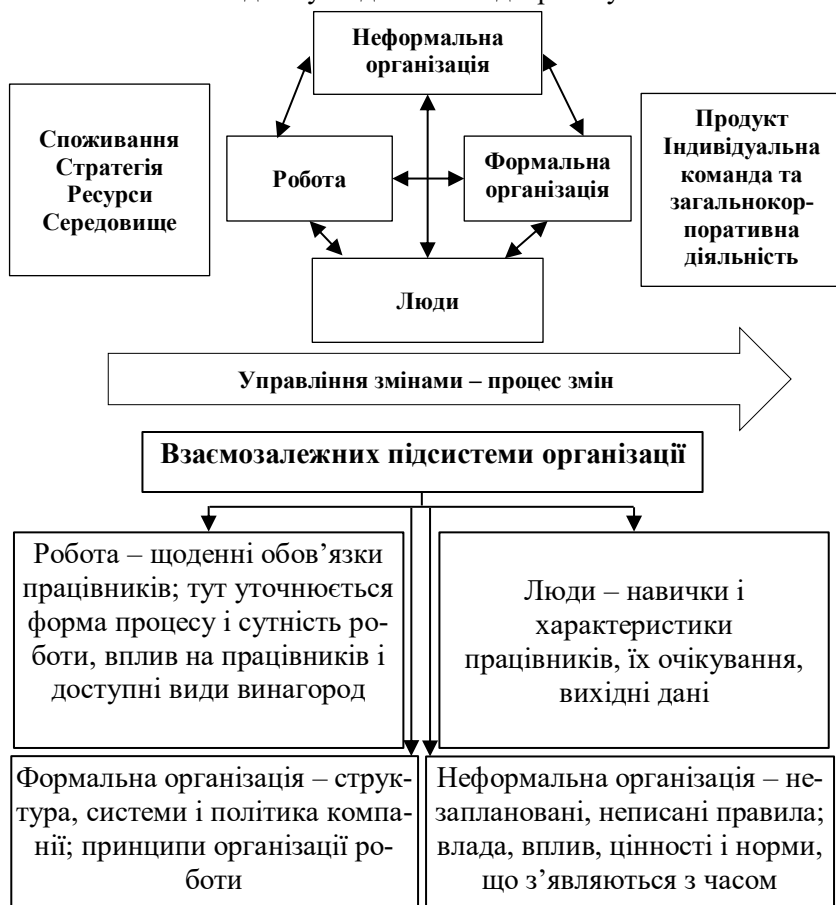
$$C = [ABD] > X,$$

де C – зміни; A – рівень невдоволеності нинішнім станом справ; B – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану; D – практичність змін; X – «варість» змін

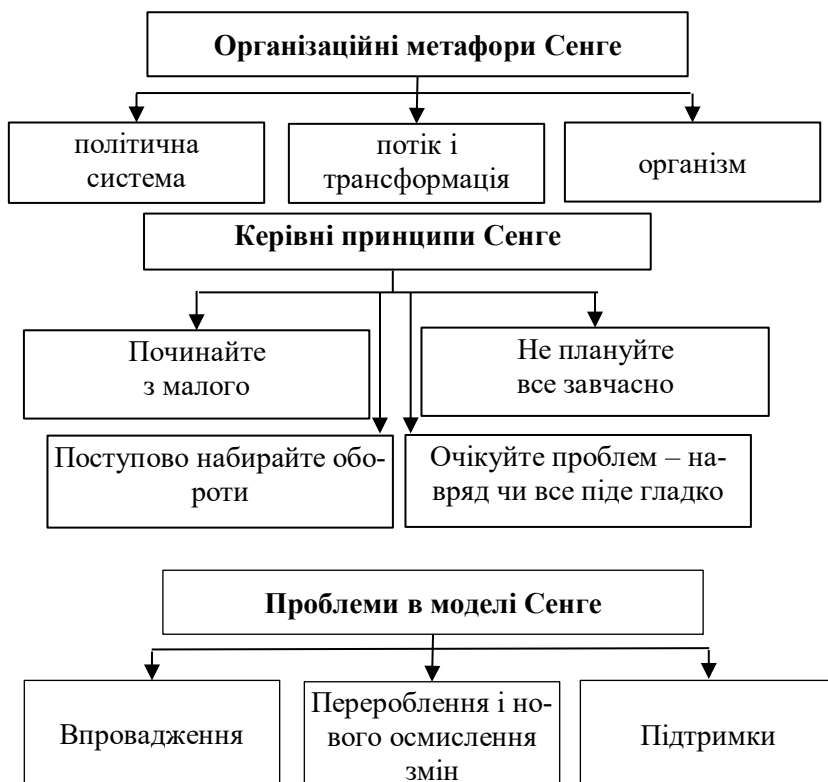


Модель узгодження Надлера і Тушмана пояснює динаміку подій в організації під час реформ. В її основі є уявлення про організацію як про сукупність взаємодіючих підсистем, які досліджують і виявляють зміни у зовнішньому середовищі. Ця модель відноситься до школи відкритих систем, де організацію порівнюють з організмом

Модель узгодження Надлера і Тушмана



Сенге вивчає довготривалі крупномасштабні організаційні зміни, які запускаються зверху. Системна модель Сенге рекомендована для змін, які можна постійно підтримувати. Сенге зазначає, що зміни не завжди закінчуються бажаним результатом. Причина цього – в наявності мільярдів «балансуючих процесів» або сил гомеостазу, які намагаються зберегти початковий стан організації



Запитання для самоконтролю

1. Які існують типи корпоративних команд?
2. Охарактеризуйте моделі та стадії розвитку команди.
3. У чому полягає триступенева модель Левіна К.?
4. Що розглядає модель узгодження Надлера і Тушмана?
5. Опишіть системну модель Сенге.



Тестові завдання

1. Деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу, – це:

- а) залежність;
- б) команда;
- в) контролер;
- г) група.

2. Команда – це:

а) зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей;

б) деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу;

в) об'єднання односторонців, які керуються спільною метою;

г) група людей, об'єднаних спільністю становища, інтересів, що ставить перед собою певні спільні завдання.

3. Команда необхідна, коли є:

а) обсяг робіт для якої потрібна велика кількість осіб;

б) завдання, в якому передбачається використання творчого підходу до виконання завдань;

в) невизначеність в майбутньому організації і подальшій долі працівників;

г) великий обсяг взаємопов'язаних робіт, або коли завдання занадто складне для розуміння однієї людини.

4. Робоча команда характеризується:

а) одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставку, послуги чи роботи;

б) команда використовує національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації;

в) створюється на певний термін і використовується з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом;

г) команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів).

5. Паралельна команда – це:

а) одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи;

б) команда використовує національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації;

в) створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом, їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу;

г) команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів).

6. Характеристикою віртуальної команди є:

а) одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи;

б) команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів);

в) створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу;

г) команда використовує національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації.

7. Що не належить до підсистем згідно моделі узгодження Надлера і Тушмана?

а) політичні системи;

б) робота;

в) люди;

г) формальна організація.

8. До керівних принципів Сенге не відносять:

а) починайте з малого;

б) починайте з великого;

- в) поступово набирайте обороти;
- г) не плануйте все завчасно.

9. Проблема впровадження згідно моделі Сенге полягає у тому, що:

- а) співробітники бояться змін, вважають, що все це не варто таких зусиль, тобто не потрібно;
- б) небагато швидких результатів, можливо потрібні інші методи їхньої оцінки;
- в) людям потрібен додатковий час (до основного) на здійснення змін;
- г) людям небезпечно відкривати всі таємниці (причини і стратегії) змін, які пов'язано з планами вищого керівництва.

10. Гомеостаз у трьохступеневій моделі Левіна К. – це:

- а) різні бачення, погляди або точки зору на процес роботи в організації;
- б) зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей;
- в) деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу;
- г) намагання організації підтримувати рівновагу у відповідь на руйнівні дії.

11. Різні бачення, погляди або точки зору на процес роботи в організації – це:

- а) політичні системи;
- б) культура;
- в) організаційні метафори;
- г) потік і трансформація.

12. Згідно моделі розвитку команди Шутца, етап «Зверху або знизу» – це:

- а) з'ясування, хто має владу і значення в середині команди;
- б) люди вирішують належать вони до команди чи ні;
- в) визначення рівня приналежності і залучення до ролі;
- г) встановлення динаміки команди, нормального стану, способів роботи команди.

13. Згідно моделі розвитку команди Такмана, етап «Зверху або знизу» – це:

- а) з'ясування, хто має владу і значення в середині команди;
- б) люди вирішують належать вони до команди чи ні;
- в) визначення рівня приналежності і залучення до ролі;
- г) встановлення динаміки команди, нормального стану, способів роботи команди.

14. Яка модель ґрунтується на уявленні про організацію як про сукупність взаємодіючих підсистем, які досліджують і виявляють зміни у зовнішньому середовищі?

- а) модель узгодження Надлера і Тушмана;
- б) системна модель Сенге;
- в) триступенева модель Левіна К.;
- г) модель Майєрс-Брігґс.

15. Яка модель вивчає довготривалі крупномасштабні організаційні зміни, які запускаються зверху та рекомендована для змін, які можна постійно підтримувати?

- а) модель узгодження Надлера і Тушмана;
- б) системна модель Сенге;
- в) трьохступенева модель Левіна К.;
- г) модель Майєрс-Брігґс.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Опишіть методика визначення типу особистості стосовно зміни на основі типології Майєрс-Брігґс (МВТІ).

Методичні вказівки до завдання

Методика визначення типу особистості за Майєрс-Брігґс (Myers-Briggs I.) має тест з 4 запитань [<https://bit.ly/2EgHJsx>]. У кожному запитанні потрібно вибрати тільки одну відповідь і записати відповідну букву.

1. Як Ви відновлюєтеся, коли відчуваєш, що сил більше немає?

Телефонуєте друзям і разом щось вигадуете – Е.

Вам потрібен спокій: Ви читаете книги, дивитися улюблені серіали – І.

2. Який опис Вам більше підходить?

Ви любите жити моментом, тут і зараз, у Вас дуже добре розвинене відчуття реальності, орієнтована на деталі того, що відбувається – S.

Ви обожаєте мріяти, вигадувати щось нове. Ви живете майбутніми проектами – N.

3. Коли Вам потрібно прийняти важливе рішення (вибрати університет або розлучитися з хлопцем), чим Ви керуєтеся?

Ви намагаєтеся думати головою. У таких питаннях важлива логіка – Т.

Ви вчитеся слухати серце. Якщо вмієте прислухатися до своїх емоцій, то приймете правильні рішення – F.

4. Коли у Вас щось заплановано (наприклад, день народження подруги), Ви:

Заздалегідь продумуєте деталі, Вам потрібен чіткий план – J.

Ви вважаєте за краще орієнтуватися по ситуації, в екстремальних умовах Ви маєте найкращі ідеї – P.

Шкала букв. Е – екстраверт. І – інтроверт. S – здоровий глузд. N – інтуїція. Т – мислення. F – почуття. J – судження. P – сприйняття.

Поєднання букв.

ISTJ – інспектор. Люди цього типу особистості у всьому люблять порядок і в будь-які, навіть самі незначні питання, намагаються вникати глибоко. При цьому вони нічого не приймають на віру – будь-яку інформацію вони аналізують, збирають додаткові відомості. Вони здатні реально дивитися на речі, тому починають якусь роботу тільки якщо впевнені, що зможуть завершити розпочате. На таких людей можна покластися, але вони віддають перевагу коротким контактам на час виконання роботи.

ISFJ – захисник. Люди цього типу дуже чітко розділяють оточуючих на «своїх» і «чужих», швидко розпізнаючи фальш і награність. Для «своїх» вони готові на багато що – і ніколи не попросять чогось натомість. За цих людей вони завжди можуть постояти, але і себе не

дадуть скривдити. Загалом це добродушні «захисники», які рідко бувають агресивними. Вони добре аналізують, люблять порядок (але не фанатично), і черпають натхнення в оточуючих людях.

INFJ – радник. Така людина – справжній датчик взаємин між людьми. Він не тільки відмінно відчуває чужі настрої, але і легко визнає їхні приховані таланти, тому він може стати хорошим учителем. Він є опорою для оточуючих, тому до нього часто звертаються за порадою. Однак, незважаючи на зовнішній спокій і мудрість, люди-радники вразливі, складно переносять агресію і (особливо) самотність.

INTJ – натхненник. Люди-натхненники не звикли витратити час даремно. Вони прагнуть поліпшити все, що тільки можна – починаючи від проєктів і закінчуючи людьми. Люди такого типу використовують нетипові ідеї, тому найчастіше їхні починання завершуються успіхом. При цьому вони в усьому демонструють незалежність. Це віддаляє їх від оточуючих людей, з якими у них і без того напружені відносини (через інтроверсії натхненників).

ISTP – умілець. Такі люди звикли пізнавати світ через відчуття. Вони чудово вміють працювати руками завдяки технічному складу розуму, при цьому чітко дотримуючись усіх термінів. Вони не звикли кидатися у вир з головою – перед тим, як прийняти рішення, вони довго вичікують і все аналізують. Через це їхні кінцеві вчинки нерідко здаються оточуючим непередбачуваними і дивними.

ISFP – композитор. Люди такого типу не намагаються переробити світ і інших людей – вони прекрасно існують з тим, що вже було створено до них. Вони всіляко уникають конфліктних ситуацій, люблять розважати інших, можуть надавати допомогу і насолоджуються, якщо виявилися комусь корисними. Жити з композиторами – одне задоволення: вони поважають чужий простір, нічого не вимагають і налаштовують на позитивну хвилю.

INFP – цілитель. Цілителі добре розбираються в психології інших людей, вміють їх відчувати. Оточуючі до них підсвідомо тягнуться, однак, незважаючи на легкість у спілкуванні, думки людей такого типу спрямовані всередину себе – як результат – їхнє прагнення до внутрішньої згоди. Цілителі багато часу приділяють зовнішньому вигляду, іноді втрачають відчуття реальності того, що відбувається і відпочивають занадто довго.

INTP – архітектор. Представники цього типу людей знаходяться в постійній напрузі – вся справа в тому, що вони прагнуть переробити весь потік вхідної інформації, а через її постійно зростаючої кількості зробити це просто неможливо. Так що ці люди завжди зайняті, не вважають за потрібне витратити час на емоції, зате дуже цінують комфорт і затишок (місце, де вони можуть займатися улюбленою справою – аналітикою).

ESTP – непосида. Ці люди – природжені бійці, для досягнення своєї мети вони навіть можуть вдаватися до фізичної сили. Не дивно, що вони просто не виносять підпорядкування, зате з них виходять непогані керівники завдяки вмінню складати чіткий план дій, яким вони суворо дотримуються.

ESFP – діяч. Люди цього типу добре бачать можливості оточуючих, але нерідко використовують цю інформацію в особистих цілях – зокрема, для того, щоб тиснути на слабкі місця і мати можливість ними керувати. Їм дуже важливо бути в очах інших людей непересічними особистостями, загалом намагаються вибудувувати гармонійні відносини. Не люблять тривалих проектів – вони живуть тут і зараз, тому результат хочуть отримати негайно.

ENFP – чемпіон. Такі люди не люблять рутину, їм відмінно підходить творча робота. Через уміння бути в рівній мірі і екстравертами, і глибоко чутливими людьми, можуть бачити в оточуючих те, що приховано від інших. Щиро насолоджуються життям, живуть з усіма в гармонії, завдяки своїй допитливості інтелектуально розвинені і залучають інших людей.

ENTP – винахідник. Цей тип особистості цілком відповідає назві – ці люди винахідливі і спритні. Маючи здатність синтезувати ідеї, вони при цьому не бояться нетрадиційних методів роботи і, в результаті, стають першопрохідцями в багатьох сферах життя і галузях знань. Ненавидять рутину, постійно знаходяться в напрузі – оскільки перебувають у вічному пошуку нових рішень.

ESTJ – адміністратор. Ці люди люблять порядок, нав'язують свою думку. При цьому вони не є диктаторами – ними рухає просте прагнення до впорядкованості. Їм не чуже веселощі і почуття гумору – вони чудово проводять час в галасливій компанії, не забувають про близьких і вмють проявляти любов. І все ж іноді вони різкі, вперті і запальні – особливо щодо непокори встановленим ними порядку.

ESFJ – учитель. Люди цього типу особистості – завжди в центрі уваги. Вони легко поліпшують настрій оточуючим, знаходять спільну мову з ким завгодно і вміють жертвувати собою заради інших. Однак в роботі вони ніколи не просять допомоги: вони звикли досягати всього самостійно, єдине, що їм потрібно – це щоб близькі час від часу звертали увагу на їхні гідності.

ENFJ – наставник. Дуже емоційні, такі люди звикли досягати навколишню дійсність на рівні емпатії – що їм чудово вдається. Мають активною мімікою, їхня манера спілкування приваблює слухачів. Вони вміють передчувати події, через що готові практично до будь-яких непередбачених обставин. Добре відчують нечесність інших людей, завжди борються за справедливість. При цьому в особистих відносинах вони часто виявляють невпевненість – сумніваються в почуттях партнера, ревнують.

ENTJ – командир. Позитивні і відкриті новатори, ці люди чудово відчують нові тенденції і не бояться йти на ризик. Для них життя – це боротьба, зіштовхування інтересів і екстрим – все для того, щоб через цей спектр емоцій краще пізнати оточуючих і себе. Вони не страждають нарцисизмом – вміють адекватно оцінювати свої сильні і слабкі сторони, завдяки сміливості легко ведуть інших людей.

Практичне завдання 2. Проведіть аналіз поля сил за моделлю Левіна К. та побудуйте картографію відомої Вам компанії.

Методичні вказівки до завдання

Модель управління змінами «Силове поле» сприяє аналізу факторів або сил, які підштовхують зміни або їх гальмують. Ця модель запропонована Куртом Левінім в 1947 р в рамках його концепції управління змінами. Передбачається, що в будь-якій ситуації змін діють дві групи сил: сприяють змінам і протидіючі їм, тобто рушійні і стримуючі сили.

Курт Левін передбачає, як рушійні сили є сильнішими протиборчих сил. Завжди будуть існувати рушійні сили, що роблять зміни привабливими для людей, і стримуючі сили, які прагнуть зберегти все, як є. Успішні зміни досяжні як посиленням рушійних сил, так і ослабленням стримуючих сил.

Аналіз силового поля інтегрований в триетапну теорію зміни Левіна, коли Ви спочатку розморожуєте існуючу рівновагу, потім рухаєтеся до бажаних змін, і в підсумку заморожуєте зміни на новому рівні, встановлюючи нову рівновагу, що протистоїть майбутнім змінам.

Щоб визначити, що змушує людей приймати або протистояти змінам, необхідно зрозуміти цінності та досвід людини або групи.

Розвиток самоаналізу і емоційного інтелекту допоможе зрозуміти сили, які рухають нами та іншими людьми. Поведінка інших людей попередить Вас про присутність рушійних або стримуючих сил.

Наступні кроки є певним алгоритмом використання аналізу силового поля:

1. Визначте зміну, яку Ви хочете побачити. Запишіть мету або бачення майбутнього бажаного стану. Або Ви можете віддати перевагу розумінню поточного статусу кво.

2. Зобразіть рушійні сили, що сприяють зміні – скористуйтеся мозковим штурмом, малюйте Mind Map. Запишіть їх на діаграмі силового поля.

3. Зобразіть стримуючі сили, що протистоять змінам, – користуйтеся мозковим штурмом, малюйте Mind Map. Їх також запишіть на діаграмі силового поля.

4. Оцініть рушійні і стримуючі сили. Це можна зробити, присвоївши їм бальну оцінку – від 1 (слабко) до 5 (дуже сильно), і підведіть підсумки по кожній стороні. Або ж можна відкинути цифри, і сконцентруватися цілісно на вплив кожного фактора.

5. Оцініть сили. Вирішіть, які сили мають гнучкістю до змін або на які можна вплинути.

6. Розробіть стратегію! Створіть стратегію щодо посилення рушійних сил або ослаблення стримуючих, або в обох напрямках. Якщо Ви оцінили кожену силу за бальною шкалою, подумайте, як Ви можете збільшити бали рушійних сил або знизити підсумки стримуючих сил?

7. Встановіть черговість дій. Які дії можна зробити, що дадуть найбільший результат? Визначте ресурси, які Вам будуть потрібні, і вирішіть, як будете здійснювати задумані дії.

Практичне завдання 3. Розробіть проект змін, що містить:

- 1) опис ситуації, що призвела до необхідності змін;
- 2) діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, оцінка результатів);
- 3) планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проекту);
- 4) застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін.

Методичні вказівки до завдання

З теоретичним матеріалом варто ознайомитися у п. 7.8 та з методичними вказівками до завдання 5. Методику PEST-аналізу, SWOT-аналізу, TOWS-аналізу подано у додатку А, Б, В.

Практичне завдання 4. До числа альтернатив даунзайзingu, що добре зарекомендували себе в практиці менеджменту, можна віднести [4]:

- 1) редіплоймет – переведення працівників після внутрішньо-корпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації;
- 2) даунгрейдинг – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце, при збереженні (коли це можливо) колишньої заробітної плати;
- 3) воркшерінг – поділ роботи між працівниками при пропорційному скороченню робочого часу і оплати праці;
- 4) добровільний (достроковий) вихід працівників на пенсію з наданням їм пільг і привілеїв за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки;
- 5) добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників при виплаті їм значних премій за прийняте рішення;
- 6) завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв'язку з закриттям підприємства або його підрозділів. «Система раннього попередження» про небезпеку має на меті дати працівникам можливість підготуватися до майбутніх втрат фінансово і психологічно;

7) аутплейсмент – професійне навчання через підприємства працівників, яких звільняють, навичкам пошуку роботи, для того, щоб вони могли швидко знайти собі нове місце роботи на іншому підприємстві;

8) допомога тим, хто після скорочення зберіг своє робоче місце на підприємстві.

Опишіть приклади застосування кожного із альтернативного методу на практиці відомого Вам підприємства та визначте соціальну й економічну ефективність впроваджених на підприємстві заходів.

Методичні вказівки до завдання

Опис методів варто подати у табличній формі.

Таблиця 7.1 – Опис альтернативних методів даунзайзингу

<i>Метод</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Особливості застосування</i>	<i>Доцільність застосування</i>
Редіплеймет			
Даунгрейдінг			
Воркшерінг			
.....			

Практичне завдання 5. На основі наявних матеріалів діючого підприємства виявіть недоліки його функціонування та здійсніть його реструктуризацію за таким алгоритмом:

- 1) виявити причини реструктуризації;
- 2) розглянути процес реструктуризації через модель узгодження Надлера і Тушмана;
- 3) обрати критичні чинники успіху змін, форму структури та оцінити ризик;
- 4) здійснити моніторинг та аналіз змін.

Методичні вказівки до завдання

Модель узгодження Надлера і Тушмана пояснює динаміку реформ, що відбуваються в організації [<https://helpiks.org/5-42387.html>]. Модель подає уявлення про організацію як про набір взаємодіючих підсистем.

Організація – це система, яка споживає потужності з внутрішніх та зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище) і перетворює їх у продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому і загальному).

Модель призводить до соціально-технічного погляду на організацію, коли у взаємозв'язку розглядаються управлінські, стратегічні, технічні та соціальні аспекти. Тобто, щоб домогтися успішної роботи всієї системи, необхідно узгодити різні елементи. Чим вище узгодженість, тим успішніша робота.

Модель надає можливість проаналізувати процес зміни так, щоб місце перспективних відповідей зайняли роздуми про необхідні для конкретної організації дії. Модель слід сприймати як запис організації роздумів, а не строгу шкалу оцінки і класифікації об'єкта спостереження. Це спосіб осмислити нескінченно мінливий калейдоскоп інформації та вражень.

Модель узгодження подає організацію, як чотири взаємозалежні підсистеми:

1. Робота. Щоденні обов'язки співробітників. Уточнюється форма процесу, вплив на працівників і доступні види винагороди.

2. Люди. Навички і характеристики співробітників організації. Їхні очікування, вихідні дані.

3. Формальна організація. Структура, системи і політика компанії. Принципи організації роботи.

4. Неформальна організація. Незаплановані, неписані правила, що виникають з часом, влада, вплив, цінності і норми.

Працюючи над однією підсистемою – впливаємо на всі інші. Підсистеми, що залишилися без зміни, намагаються повернути змінені в попередній стан.

Обмеженням використання моделі є: модель орієнтована скоріше на проблеми, ніж на їхнє рішення.

Практичне завдання 6. На прикладі Вашого підприємства розробіть проект змін, використовуючи кроки Коттера.

Методичні вказівки до завдання

Коттер розробив модель організаційних змін, в якій використовував такі метафори: машина, політична система, організм [<https://bit.ly/2GWtDzm>]. Ця модель подана як вісім кроків Коттера.

Крок перший. Розвинути відчуття крайньої необхідності. Обговорити стан справ порівняно з потенційними сценаріями майбутнього. Збільшити потребу в змінах.

Крок другий. Сформувати імперативну (спрямовуючу) коаліцію. Зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом.

Крок третій. Створити образ. Побудувати образ, який буде узгоджувати зусилля щодо змін зі стратегіями досягнення цілі.

Крок четвертий. Розповсюдити образ. Необхідно говорити про образ щонайменше в десять разів частіше, ніж ви думаєте. Стратегію і поведінку необхідно розповсюджувати різними способами. Першою моделлю є нова поведінка керуючої коаліції.

Крок п'ятий. Дати можливість оточуючим діяти відповідно до образу. На цьому етапі усуваються перепони (наприклад, зайві структури або системи). Дозвольте людям експериментувати.

Крок шостий. Спланувати і добитися короткотривалих перемог. Шукати і рекламувати явні короткострокові покращання. Публічно винагороджувати співробітників за успіхи.

Крок сьомий. Зміцнити зміни і ввести нові. Підвищувати на посаді і винагороджувати тих, хто в змозі наблизити кінцеву ціль організації. Оживляти процес новими проектами, ресурсами і агентами змін.

Крок восьмий. Затвердити нові підходи. Впевнитися, що усі співробітники розуміють: нова поведінка веде до успіху компанії.

Практичне завдання 3. Використайте формулу змін Бекхарда і Харріса як лаконічного способу опису всього процесу змін, а також необхідних для змін факторів (чинників) на Вашому підприємстві.

Методичні вказівки до завдання

Фактори **A**, **B**, **D** повинні переважати очікувані затрати **X** на внесення змін. Якщо людина не зовсім розчарована в нинішньому стані (**A**), не дуже хоче досягти кінцевого стану (**B**) і не впевнена в

здійсненні планів (D), а витрати на зміни (X) занадто високі, то така людина буде чинити опір змінам.

Фактори A , B , D не компенсують один одного. Кожен з них повинен мати високе значення. Якщо один із цих факторів дорівнює нулю або близький до нуля, то результат також буде близьким до нуля і опір залишиться.

В процесі змін необхідне втручання, щоб вивести на поверхню усі три фактори. Обговорення з командою цих факторів дозволить виділити і усунути перепони на шляху до змін.

Іноді формулу записують так:

$$D \times V \times F > R, \quad (7.1)$$

де D – незадоволеність поточною ситуацією (англ. Dissatisfaction); V – бачення майбутнього (англ. Vision); F – перші конкретні кроки, які можуть бути зроблені для реалізації бачення (англ. First steps); R – опір змінам (англ. Resistance).

Для того, щоб зміни дійсно відбулися, необхідно щоб похідне всіх трьох компонентів було більше, ніж R – поточний опір змінам. Знак множення передбачає, що, якщо один з факторів дорівнює або близький нулю, результат також буде дорівнює або близький нулю, відповідно, опір залишиться.

Буває так, що всі три компоненти в якийсь момент стають сильними і ситуація зрушується з мертвої точки, починаються перші кроки, перші зміни, а потім все відкочується назад. Як правило, зміни – це процес, іноді досить тривалий і для стійкості цього процесу, необхідно, щоб всі три компоненти лівій частині формули підтримували один одного.

*Вам обов'язково потрібно буде виробляти інновації, якщо перед
вами буде поставлено проблему виживання*
Фред Сміт

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ



ТЕМА 8

ІННОВАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



- 8.1** Сутність, зміст і функції інновацій
- 8.2** Класифікація інновацій
- 8.3** Інновації як об'єкт менеджменту. Сутність і зміст інноваційного менеджменту
- 8.4** Функції та завдання інноваційного менеджменту
- 8.5** Джерела інноваційних ідей



Запитання для самоперевірки

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 8

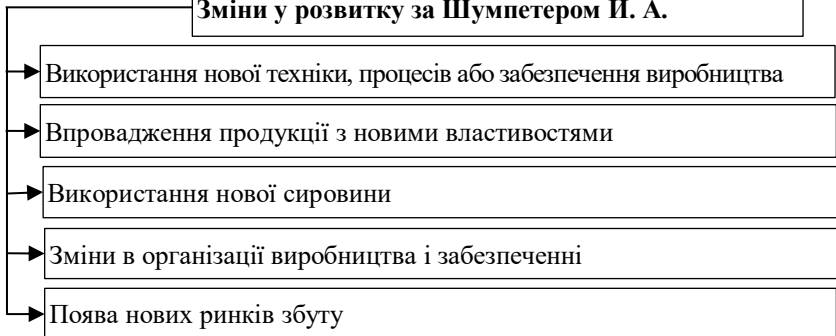
ІННОВАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Сутність, зміст і функції інновацій



Термін «інновація» як нову економічну категорію ввів в науковий обіг австрійський (пізніше американський) вчений Йозеф Алоїз Шумпетер (1883-1950) у своїй роботі «Теорія економічного розвитку»

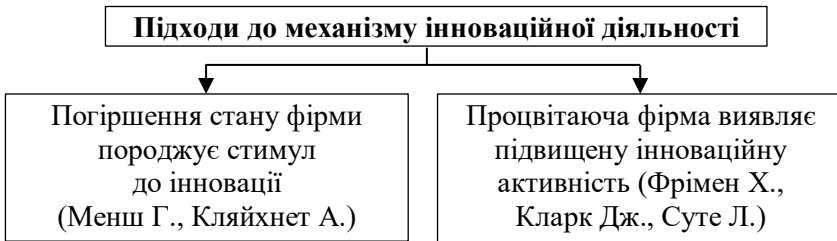
Зміни у розвитку за Шумпетером Й. А.



Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що є новим або вдосконаленим продуктом, впровадженим на ринок, новим чи вдосконаленим технологічним процесом, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг



Новація – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з підвищення її ефективності. Новації можна оформляти через відкриття, винаходи, патенти, товарні знаки, раціоналізаторські пропозиції, документацію на новий або вдосконалений продукт, технології, управлінські або виробничі процеси, організаційну, виробничу або іншу структуру, ноу-хау; поняття, наукові підходи або принципи, документи (стандарти, рекомендації, методики, інструкції)



Метатехнологія – якісно новий тип технологій, що включає можливість конкуренції. Прикладами є: мережний комп'ютер, сучасні технології зв'язку, організаційні технології

8.2. Класифікація інновацій

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Вид інновації</i>
Предметний зміст інноваційної діяльності	Продуктові
	Технологічні
	Управлінські
	Ринкові
Сфера діяльності (характер застосування)	Виробничі
	Економічні
	Маркетингові
	Соціальні
	Екологічні
	Правові
Рівень новизни	Радикальні (піонерні)
	Ординарні
	Модифікуючі
Масштаб новизни	Нові для підприємства
	Нові для галузі
	Нові для країни
	Світової новизни
Адресат інновацій	Виробник
	Споживач
	Суспільство
Вид одержуваного ефекту	Науково-технічний ефект
	Економічний ефект
	Соціальний ефект
	Екологічний ефект
	Інтегральний ефект
Ступінь матеріальної відчутності	Продуктові
	Процесні
	Об'єкти інтелектуальної власності

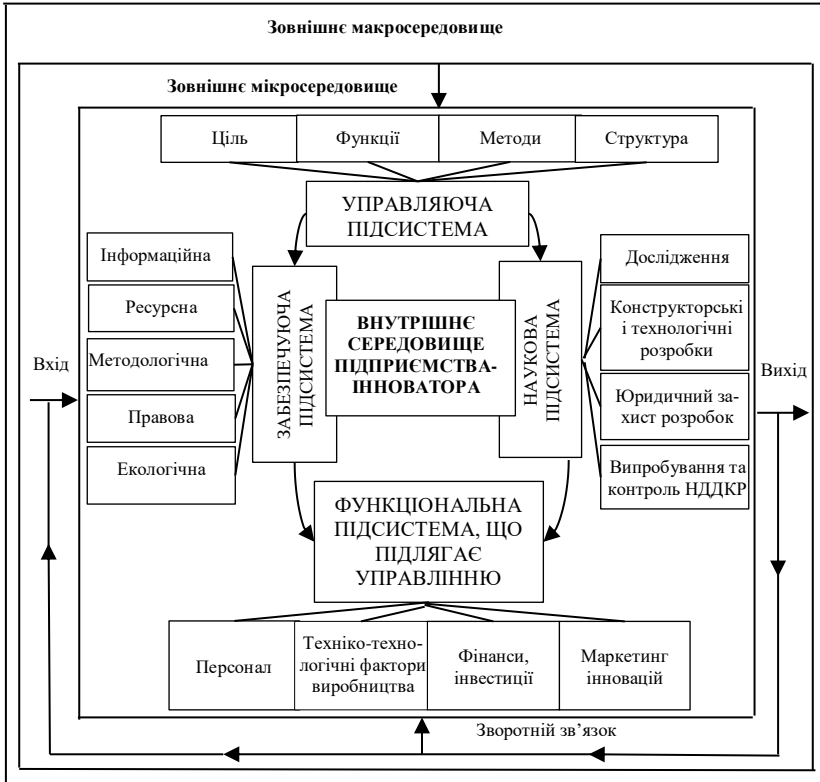
8.3. Інновації як об'єкт менеджменту.

Сутність і зміст інноваційного менеджменту



Інноваційний менеджмент – це система (від грец. systema – ціле, складене з частин) управління, що складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкт управління) і керованої (об'єкт управління). Зв'язок суб'єкта та об'єкта управління здійснюється через передачу інформації, яка і є процесом управління

Система інноваційного менеджменту



Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті може бути один або група фахівців, які через різні прийоми і способи управлінського впливу організують цілеспрямоване функціонування об'єкта управління

Схема інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту

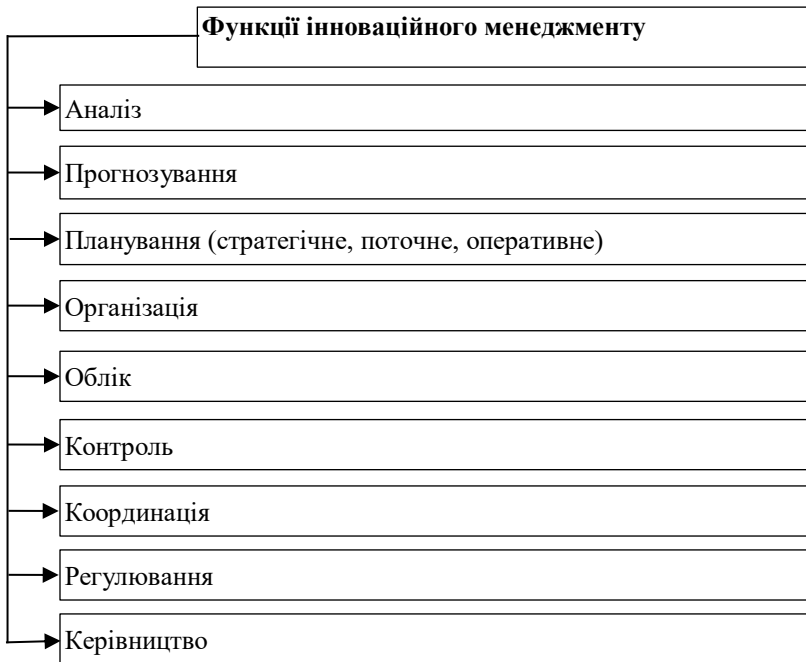
Фінансове планування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління	Програмування стратегічних інновацій
Управління видатками	Управління на основі екстраполяції минулих трендів	Управління на основі передбачення змін	Управління на основі гнучких екстремних змін	
1900-1950 р.	1950-1970 р.	1970-1990 р.	1990-2000 р.	
Управління лабораторіями	Корпоративне управління інноваційними проектами	Формування корпоративного портфеля продуктивних новацій та інновацій	Управління на основі спільно прийнятих рішень	
1 покоління НДДКР	2 покоління НДДКР	3 покоління НДДКР	4 покоління НДДКР	



Об'єктом управління в інноваційному менеджменті є інновації, інноваційний процес та економічні відносини між учасниками ринку інновацій (продуцентів, продавців і покупців)

8.4. Функції та завдання інноваційного менеджменту

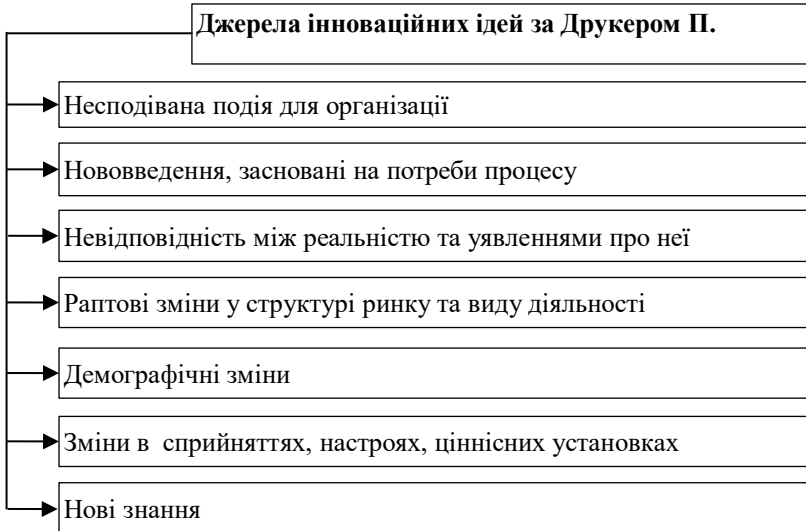




8.5. Джерела інноваційних ідей



Систематичний інноваційний процес полягає у ціле-направленому й організованому пошуку змін і в систематичному їхньому аналізі як джерела соціальних і економічних нововведень. Перші 4 джерела інноваційних ідей (області змін) Друкер П. відносить до внутрішніх, оскільки вони знаходяться в організації, в промисловості або сфери послуг (такі джерела доступні для працюючих у організації або у секторі). Останні три джерела належать до зовнішніх, оскільки вони мають своє походження поза організацією або сектором. Однак між усіма джерелами немає чітких меж, і вони можуть взаємно перетинатися



Запитання для самоконтролю

1. Опишіть сутність, зміст та функції інновацій.
2. Прокласифікуйте інновації на основними ознаками.
3. Що таке інноваційний менеджмент?
4. Які основні функції та завдання інноваційного менеджменту?
5. Що є джерелами інноваційних ідей?



Тестові завдання

1. У світовій економічній літературі «інновація» інтерпретується як:

- а) нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу;

б) ідея, новітній продукт у техніці, технології, організації праці, управлінні, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності;

в) перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який є в нових продуктах і технологіях;

г) вкладення коштів у економіку, що забезпечує зміну техніки та технології.

2. Термін «інновація» як нову економічну категорію ввів в науковий обіг вчений:

а) Йозеф Алоїз Шумпетер;

б) Адам Сміт;

в) Девід Рікардо;

г) Джон Мейнард Кейнс.

3. Новація – це:

а) ідея, новітній продукт в техніці, технології, організації праці, управлінні, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності;

б) нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу;

в) оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з підвищення її ефективності;

г) новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

4. Кінцевим результатом упровадження новації є:

а) винахід;

б) ноу-хау;

в) товарний знак;

г) інновація.

5. В науці існують два підходи великих учених до механізму інноваційної діяльності. В чому полягає суть першого підходу, поданого в дослідженнях Менша Г. та Кляйхнехта А.?

- а) погіршення стану фірми породжує стимул до інновації;
- б) нова техніка, технологія, є результатом досягнень науково-технічного прогресу;
- в) саме процвітаюча фірма виявляє підвищену інноваційну активність;
- г) вкладення коштів у економіку, що забезпечує зміну техніки та технології.

6. За типом новизни для ринку інновації є:

- а) технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні;
- б) нові для сектору економіки в світі, країні, для підприємства;
- в) організаційні, соціальні, промислові;
- г) наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні.

7. Відносно етапу НТП інновації є:

- а) технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні;
- б) нові для сектору економіки в світі, країні, для підприємства;
- в) організаційні, соціальні, промислові;
- г) наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні.

8. За видом ефекту, отриманого в результаті впровадження інновації, інновації поділяються:

- а) управлінські, організаційні, соціальні, промислові;
- б) виріб, послуги, технології, інформація;
- в) організаційні, соціальні, промислові;
- г) науково-технічні, соціальні, екологічні, економічні, комєрційні, інтегральні.

9. За масштабом інновації є:

- а) технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні;
- б) трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, великі, середні, дрібні;
- в) організаційні, соціальні, промислові;
- г) наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні.

10. Інноваційний менеджмент – це:

а) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації щодо досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань;

б) самостійний сектор економічної науки і професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей через раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

в) сукупність процедур, складових загальнотехнологічної схеми управління інноваціями;

г) особливий вид наукових знань і професійної спеціалізації управлюючих-менеджерів, які складають адміністративний штат.

11. Здійснення інноваційного менеджменту загалом має:

а) цілеспрямований пошук інноваційних ідей; організацію інноваційного процесу (розробка планів і програм інноваційної діяльності, проведення єдиної інноваційної політики, забезпечення фінансами, матеріальними ресурсами та кваліфікованими кадрами програм зазначеної діяльності); просування та реалізацію інновацій на ринку;

б) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації щодо досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань;

в) сукупність процедур, складових загальнотехнологічної схеми управління інноваціями;

г) систему управління, що складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкт управління) і керованої (об'єкт управління).

12. Метою інноваційного менеджменту є:

а) визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності організації;

б) цілеспрямований пошук інноваційних ідей; організація інноваційного процесу (розробка планів і програм інноваційної діяльності, проведення єдиної інноваційної політики, забезпечення фінансами, матеріальними ресурсами та кваліфікованими кадрами програм зазначеної діяльності); просування та реалізація інновацій на ринку;

в) розроблення планів і програм інноваційної діяльності; нагляд за розробленням нової продукції та технології, її впровадження; розгляд програм розроблення нової продукції та технології; забезпечення єдиної інноваційної політики та координації;

г) забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності; затвердження тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем: від ідеї до серійного виробництва продукції.

13. Кластер – це:

а) сукупність базисних інновацій, сконцентрованих на визначеному відрізку часу й у визначеному економічному просторі;

б) кінцевий результат упровадження новації;

в) отримання прибутку від інновації й використання його як джерела фінансових ресурсів;

г) перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях.

14. Скільки джерел інноваційних ідей виділяє Друкер П.?

а) 7;

б) 6;

в) 5;

г) 4.

15. На думку Друкера П., систематичний інноваційний процес – це:

а) самостійний вид економічної науки і професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

б) кінцевий результат упровадження новації;

в) полягає у ціленаправленому і організованому пошуку змін і в систематичному їхньому аналізі як джерела соціальних і економічних нововведень;

г) сукупність базисних інновацій, сконцентрованих на визначеному відрізку часу й у визначеному економічному просторі.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Назвіть та опишіть найпоширеніші стимули та перешкоди при впровадженні у життя нових ідей та інноваційних процесів.

Методичні вказівки до завдань

Основними стимулами впровадження нових ідей є: зміни у національній економічній системі, різкі зміни попиту, зміни в діяльності партнерів з бізнесу, зростання вимог до якості, зростання коштів для вдосконалення виробів, швидкі технологічні зміни.

Перешкодами впровадження нових ідей є: недостатні фінансові можливості підприємств, відсутність зовнішніх джерел фінансування, негативне ставлення до змін у колективі, «менталітет» колективу, відсутність на підприємствах працівників відповідної кваліфікації, відсутність достатньої інформації про потреби клієнтів та розміри ринку, державна політика оподаткування, значний ризик впровадження інновацій, брак у працівників відповідного рівня технічної культури, відсутність у законодавчій системі чітких юридичних положень про власність, а також недоступність напівфабрикатів відповідної якості.

Практичне завдання 2. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

Інноваційна практика польського підприємства, від ідеї до впровадження

Фірма «Ка» займається розробкою та виробництвом косметичних засобів [25].

Розпочала діяльність у 1983 році. «Ка» є приватною фірмою у формі акціонерного товариства з участю польського капіталу. Крім того, частина працівників фірми – інваліди (46 осіб). Фірма є одним із найвідоміших виробників косметики у Польщі, якому належить більше 10 % на ринку країни.

Ринок косметики для догляду за шкірою та волоссям, на якому працює фірма «Beauty», належить до складних. Практично

кожен виробник косметики має доступ до сировини, єдиним обмеженням є її ціна. Тому головним ключем до успіху є ідеї щодо створення нових видів косметики з наступною розробкою рецептури та технологічного процесу.

Підготовка одного виробу від ідеї до продажу у середньому триває на фірмі близько 2–3 років. Протягом року фірма впроваджує не менше одного виробу. Це досягається завдяки одночасності робіт над значною кількістю виробів (тільки дослідження кожного виробу, що передують його запровадженню до торговельної мережі, тривають близько 2 років). Наприклад, у 1992–1995 роках фірма запровадила у продаж 50 кремів та інших препаратів для догляду за шкірою. Нові вироби здебільшого з'являються еволюційно (наприклад, існуючі вироби серії вдосконалюються, або серія розширюється через запровадження нових різновидів препаратів).

Дослідження з питань приготування рецептури нового типу косметики та подальшого переходу до його виробництва санкціонує виключно директор з питань впровадження виробів. За наявності такого рішення один із технологів підприємства отримує замовлення на опрацювання рецептури. Відтоді даний технолог стає відповідальним за виріб, починаючи від опрацювання складу препарату до повної розробки процесу виробництва та його постійного контролю. Складні дослідження завершуються виробництвом препарату в лабораторії.

Першими «піддослідними кроликами», які оцінюють його ефективність, є працівники лабораторії. Фірма «Ка» відповідно до політики країн Європейського Союзу та США не проводить тестування нових препаратів на тваринах. Тестування розроблених препаратів проводиться у дерматологічній клініці медичної академії та, незалежно від цього, у клініці фірми «Ка». У рамках цих досліджень оцінюються безпечність та ефективність застосування — зволоження та еластичність шкіри. У випадку отримання позитивних результатів технолог, який займається препаратом, детально розробляє всі складові частини технологічного процесу та потрібні документи щодо отримання дозволу Польського інституту гігієни.

Постійна турбота керівництва фірми «Ка» про розширення асортименту зумовлюється зростанням конкуренції. Нові вироби з'являються еволюційно, коли існуючі вироби вдосконалюються

або серія виробів доповнюється новими видами косметики. У сфері розвитку препаратів заплановано постійний розвиток, орієнтований на сучасні світові напрямки роботи в косметичі.

Запитання для обговорення

1. Інноваційна діяльність фірми «Ка» спрямована на впровадження інновацій, новацій, нововведень. До якого виду вони належать?
2. Як досягається розроблення хоча б одного нового виробу на рік?
3. Які дії здійснювало підприємство щодо управління інноваціями?
4. Які інструменти використовуються підприємством під час управління інноваційною діяльністю?

Практичне завдання 3. Відомо, що згідно Нонака І. і Такеучи Х. існують чотири способи трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- 1) соціалізація – з неформалізованого - в неформалізоване;
- 2) екстерналізація – з неформалізованого в формалізоване;
- 3) комбінація – з формалізованого в формалізоване;
- 4) інтерналізація – з формалізованого в неформалізоване.

Соціалізація – процес поширення знання та створення знання неформалізованого, наприклад розповсюджуваних інтелектуальних моделей і технічних навичок (підмайстри, працюючи з майстрами, навчаються ремеслу, не слухаючи, а спостерігаючи, наслідуючи, практикуючись. Ключ до сприйняття неформалізованого знання – досвід).

Екстерналізація – процес оформлення неформалізованого знання в формалізовані концепції. Це квінтесенція процесу створення знання, в результаті якого неформалізоване знання стає формалізованим – у вигляді метафор, аналогій, концепцій, гіпотез і моделей. Це перетворення неформалізованого знання в знання, яке може бути виражене словами.

Комбінація – процес включення концепцій в систему знання. Цей спосіб трансформації знання передбачає поєднання різних положень формалізованого знання. Співробітники обмінюються знанням і комбінують його при листуванні, зустрічах, телефонних

розмовах, спілкуванні в комп'ютерних мережах тощо. Зміна конфігурації існуючої інформації через сортування, комбінації і класифікації формалізованого знання (наприклад, у комп'ютерній базі даних) може породжувати нове знання. Саме так відбувається створення знання при систематичному навчанні в закладах вищої освіти.

Інтерналізація – процес втілення формалізованого знання в неформалізоване. Вона тісно пов'язана з методикою «навчання на практиці», Коли досвід допомагає соціалізації: екстерналізації і комбінації інтерналізуються в неформалізоване знання особистості у формі загальної інтелектуальної моделі чи технологічне ноу-хау, він набуває цінність [7; 21].

Вивчіть зміст та особливості всіх способів створення організаційного знання і приведіть по 2–3 приклади трансформації формалізованого і неформалізованого знання в успішний розвиток організації: 1) соціалізація; 2) екстерналізація; 3) комбінація; 4) інтерналізація.

Методичні вказівки до завдання

Неформалізоване знання (*tacit knowledge*) існує на рівні індивідуума і формалізації піддається погано, що ускладнює його передачу кому-небудь і його використання ким-небудь, окрім власника.

Формалізоване знання (*explicit knowledge*) може бути виражене словами і цифрами, легко висловлене і поширене. Західні дослідники ігнорують проблему створення організаційного знання, бо вони, ще з часів Тейлора Ф. і Саймона Г., схильні розглядати організацію як пристрій для переробки інформації. Основними елементами формалізованого знання є теоретичні або наукові (методичні) знання, уміння, навички, досвід, компетентність.

ТЕМА 9
ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ТА ЇЇ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ



- 9.1 Циклічність розвитку**
- 9.2 Теорія довгих хвиль Кондратьєва М. Д.**
- 9.3 Класична теорія нововведень**
- 9.4 Неокласична теорія нововведень**
- 9.5 Теорія прискорення**
- 9.6 Соціально-психологічна модель**



Запитання для самоперевірки

Тестові завдання

Задачі

Тема 9

ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

9.1. Циклічність розвитку



Розвиток як філософська категорія – це процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), що розкриває і реалізує внутрішні тенденції та сутність явищ, які ведуть до виникнення нового і зумовлюють будь-які зміни різноманітних форм матерії



Поняття циклу є сукупністю явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу, наприклад, виробничий цикл – повне коло робіт, виконання яких дає готову продукцію



Інноваційний цикл – коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства. Завершеність одного циклу кладе початок новому, в якому можуть повторюватись деякі особливості першого. Для розвитку характерна спіралеподібна форма



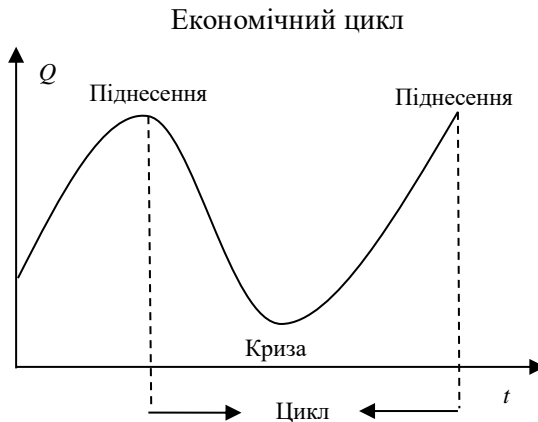
Інноваційна спіраль – це крива, яка робить постійно зростаючі витки від якоїсь первісної точки десь на зорі людства. Ця спіраль розкручується без зупинки і тільки вперед і вже в ХХІ ст. підводить розвинені країни до віртуальної (лат. можливий, такий, що може проявитись за певних умов) економіки, про яку ще мало відомо



Біфуркація – це миттєвий перехід до якісно нового стану (закон переходу кількості в якість), тобто революційний тип розвитку, що характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями, які функціонують за новими принципами



Економічний цикл, який є інтервалом розвитку в часі, протягом якого відбувається піднесення виробництва, розквіт, а потім його скорочення, застій (депресія), поживлення і знову піднесення



Розробка теорії циклів почалась із середини XIX ст., коли англійський учений Кларк Дж. звернув увагу на 54-річний розрив між двома економічними кризами 1793 і 1847 років. Він припустив, що це не випадково, що мають бути якісь на те причини, але не зміг їх сформулювати

Інший англійський учений Джевонс В., який увійшов в історію як творець теорії, відповідно до якої кризи надвиробництва зумовлені появою через певні проміжки часу плям на Сонці, і, використовуючи статистичний матеріал, намагався вперше довести існування тривалих коливань в економіці. Він аналізував ряди цін і помітив у них повторення тривалих періодів зростання і падіння. Але Джевонс не зміг знайти пояснення цьому явищу.

Теорія циклічних криз розглядалась Марксом К. у 60-х роках XIX ст. Його ідея полягала в тому, що виникнення криз пов'язано з процесом пере накопичення основного капіталу. Виробництво «зайвого» спричиняє хвилеподібний рух. У теорії Маркса К. можна знайти важливі положення про тривалі коливання, які вказували на взаємозв'язок технічного прогресу і прибутку. Наприкінці XIX ст. про існування довгострокових коливань писав український економіст Туган-Барановський М.І., який, розглядаючи промислові кризи в Англії, довів, що циклічність економічного розвитку визначається обмеженістю позичкового капіталу та особливостями його інвестування в капітальні товари



9.2. Теорія довгих хвиль Кондратьєва М. Д.

Російський учений Кондратьєв М.Д., продовжуючи дослідження кризових явищ в економіці капіталістичних країн, ще у 20-ті роки XX ст. висунув концепцію великих циклів господарської кон'юнктури, які згодом дістали назву «довгі хвилі» Кондратьєва



Проведені дослідження виявили наявність циклічних хвиль у межах 50–60 років. Цикл має 4 фази: дві – піднесення, дві – занепаду. Кондратьєв М. визначив, що перед і на початку піднесення хвилі кожного великого циклу виникають глибокі зміни в економічному житті суспільства, які виявляються в значних змінах техніки, виробництва, виникненні нових ринків збуту





Кондратьєв М. довів, що є три типи «хвиль» – короткі (приблизно 3 роки), середні (15 років) і довгі (60 років) і всі вони впливають на економічну кон'юнктуру

Показники траєкторії рівноваги циклу

Швидкість оновлення
виробничих фондів

Ефективність
нововведень



Феномен циклу – це періодичність повторення характерних соціоекономічних і технологічних ситуацій через певні відрізки часу

9.3. Класична теорія нововведень



Зародження класичної інноваційної теорії припадає на початок ХХ ст. Представниками є Шумпетер Й., Зомбарт В., Мітчерліх В., Кузнець С.



Зомбарт В. у статті «Капіталістичний підприємець» (1909) описує тип підприємця, характеризує його функції і бачить його основне завдання в просуванні технічних новинок на ринок. На думку Зомбарта В., підприємець, що зробив винахід, надалі не зупиняється на його впровадженні, а намагається розповсюдити новинку, що і характеризує його як носія технічного прогресу. Внесок Зомбарта В. в теорію інновацій полягає саме в цьому твердженні, яке подаємо досить узагальнено: підприємець є носієм інновацій



Погляди Мітчерліха В. теж стосувались ролі підприємця в поширенні досягнень прогресу. Його наукова праця «Економічний прогрес» (1910) присвячена проблемам економічного розвитку і значенню нововведень, а висновки схожі з висновками Зомбарта В.



Крок уперед порівняно зі своїми колегами, як з теоретичної, так і практичної точок зору, зробив Йозеф Шумпетер, погляди якого на процес упровадження новинок викладено в опублікованій у 1911 році праці під назвою «Теорія економічного розвитку», що стала згодом класичною. У ній він розглядає технічну інновацію як економічний засіб, застосований підприємцем щодо підвищення прибутку



Шумпетер дав визначення інновацій як економічної категорії і вперше серед економістів зробив спробу дослідити можливості здійснення нововведень. Найважливішим, за теорією Шумпетера, є впровадження нових продуктів і нових методів виробництва. Він також першим серед теоретиків визначив відмінність між товарами (1) і технологічними (2) новаціями. Однак і інші комбінації (3–5) він пов'язував із впливом технічного прогресу та нововведень. Масова поява «нових комбінацій», за Шумпетером, свідчить про початок піднесення економіки



У 1930 р. у праці «Віковий рух у виробництві і цінах» Кузнець С. при аналізі великої кількості показників п'яти країн установив закономірності їхньої довготермінової динаміки і зробив висновок, що тренд будь-якого з виробничих рядів відображає цикл домінуючої для кожного з них технічної інновації (або відкриття нових ринків, або природних ресурсів). Кузнець не повністю погоджувався з інноваційною теорією Шумпетера, проте всупереч самому собі підтвердив своїми дослідженнями наявність об'єктивних механізмів, з яких складається великий цикл

9.4. Неокласична теорія нововведень



Представниками неокласичної теорії нововведень є Твісс Б., Менсфілд Е., Роджерс К., Менш Г.



Внеском західноберлінського вченого Менша Г. в теорію інновацій було уточнення класифікації інновацій і висування «гіпотези перервності». Менш Г. дотримувався тієї точки зору, що нововведення революціонують виробництво, базисні інновації «приходять групами, або хвилями і перебувають у безпосередньому зв'язку з кризовими явищами або процвітанням економіки»



На думку Менша Г., кризові явища пояснюються саме тим, що не вистачає базових інновацій і відсутні умови для розвитку науки і винахідництва. Він висуває тезу про необхідність усунення перешкод щодо інновацій через «доповнення до глобального регулювання» при участі держави в здійсненні проектів нововведення для компенсації ризику, особливо відносно базових інновацій, щоб через взаємодію держави і підприємництва створити економічні умови для розроблення, реалізації та поширення інновацій



Концепцію Менша Г. поділяє американський економіст Фостер Р., який у книзі «Оновлення виробництва. Атакуючі виграють» (1985), узагальнюючи великий фактичний матеріал і використовуючи 8-подібні логістичні криві як основний аналітичний засіб, зробив висновок про наявність технологічних меж та технологічних розривів. Він довів об'єктивність циклічного розвитку. Вивчаючи успіхи та невдачі корпорацій протягом тривалого часу (20–25 років), Фостер виявив закономірності і принципи цих подій. Він установив, що нововведення підкоряються певній логіці та прогнозуванню і на цій основі можлива оцінка глибини тих змін, які стануться. А для цього, на думку Фостера, компанії повинні вести продуману і сконцентровану програму накопичення наукових знань через дослідження

9.4. Теорія прискорення



У сучасних умовах розвитку підприємництва виникла так звана теорія прискорення, або теорія інноваційного підприємництва. Представники цієї концепції ґрунтуються на теорії довгих хвиль і розглядають розвиток підприємництва за моделлю США, яке пов'язане з новаторським ризиковим підходом (синдром Силіконової долини)



Жодна країна світу не інвестує так багато коштів у новітні інформаційні технології, як США: у 2000 році сукупні витрати на НДДКР становили 250 млрд дол., що перевищувало витрати на ці цілі Японії, Кореї, Великобританії, Франції, Німеччини, Італії і Канади разом узятих. При цьому США орієнтуються на піонерний тип інноваційного процесу, що означає лінію на досягнення світового лідерства в інноваціях

9.5. Соціально-психологічна модель



Соціально-психологічна концепція теорії нововведень пов'язана з пріоритетом людських відносин в управлінні інноваційною діяльністю. Основне місце в ній посідають проблеми ролі особистості, поведінки, мотивації, рівень освіти, аналіз соціально-психологічних і організаційно-соціологічних чинників. Для цих теорій основним є виділення певної групи людей як особливих носіїв інновацій. Представниками цієї теорії є Барнет Х., Вітте Є., Денісон Е.



У їхніх дослідженнях головне місце відводиться питанню про можливість високих темпів інновацій, що вирішує теорія стимуляторів (Вітте Є.). Об'єктом дослідження тут є перешкоди, які виникають при впровадженні нововведень. Для їхнього усунення, згідно з цією теорією, необхідно організувати плідну сумісну роботу «владних стимуляторів» (адміністрації) та «кваліфікованих стимуляторів» (фахівців) – своєрідну творчу групу, де фахівці створюють новинки, а адміністрація – умови для їхнього упровадження та усунення всіляких перешкод



Запитання для самоконтролю

1. Опишіть циклічний характер інноваційного розвитку.
2. Охарактеризуйте теорію довгих хвиль Кондратьєва М. Д.
3. У чому полягає класична теорія інновацій?
4. Назвіть основні постулати неокласичної теорії нововведень та теорії прискорення.
5. Охарактеризуйте соціально-психологічну концепцію теорії нововведень.



Тестові завдання

1. Розвиток як філософська категорія – це:

а) специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного;

б) дія, процес, через який відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого;

в) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних об'єктів;

г) процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), що розкриває і реалізує внутрішні тенденції та сутність явищ, через що виникає нове і зумовлює будь-які зміни різноманітних форм матерії.

2. Поняття циклу розглядається як:

а) сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу;

б) коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства;

в) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних ідеальних об'єктів;

г) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності.

3. Біфуркація – це:

а) сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу;

б) миттєвий перехід до якісно нового стану (закон переходу кількості в якість), тобто революційний тип розвитку, що характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями, які функціонують за новими принципами;

в) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних об'єктів;

г) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності.

4. Інноваційний цикл – це:

а) сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу;

б) коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства;

в) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів;

г) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності.

5. Інноваційна спіраль – це:

а) сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу;

б) коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства;

в) крива, яка робить постійно зростаючі витки від якоїсь первісної точки десь на зорі людства;

г) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності.

6. Надзвичайна активність інноваційної діяльності, результатом якої є докорінне оновлення обладнання, створення нових товарів, секторів виробництва, ринків, робочих місць виникає на стадії:

а) занепаду;

б) піднесення;

в) розквіту;

г) пожвавлення.

7. Згідно теорії довгих хвиль Кондратьєва М. Д. «довгі хвилі» мають тривалість:

а) 40 років;

б) 50 років;

в) 60 років;

г) 70 років.

8. Феномен циклу – це:

а) сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу;

б) періодичність повторення характерних соціоекономічних і технологічних ситуацій через певні відрізки часу;

в) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних об'єктів;

г) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності.

9. Хто дав визначення інновацій як економічної категорії і вперше серед економістів зробив спробу дослідити можливість здійснення нововведень?

- а) Мітчерліх В.;
- б) Друкер П.;
- в) Кондратьєв М.;
- г) Шумпетер Й.

10. Яка теорія розглядає технічну інновацію як економічний засіб, використаний підприємцем щодо підвищення прибутку?

- а) класична теорія нововведень;
- б) теорія довгих хвиль Кондратьєва М. Д.;
- в) неокласична теорія нововведень;
- г) теорія прискорення.

11. Теорія інноваційного підприємництва – це:

- а) класична теорія нововведень;
- б) теорія довгих хвиль Кондратьєва М. Д.;
- в) неокласична теорія нововведень;
- г) теорія прискорення.

12. Закон єдності і боротьби протилежностей – це:

а) коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства;

б) крива, яка робить постійно зростаючі витки від якоїсь первісної точки десь на зорі людства;

в) взаємодія між позитивними і негативними сторонами, наприклад, науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності;

г) процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), що розкриває і реалізує внутрішні тенденції та сутність явищ, які ведуть до виникнення нового і зумовлюють будь-які зміни різноманітних форм матерії.

13. Інноваційний розвиток має:

- а) висхідний характер;
- б) низхідний характер;
- в) циклічний характер;
- г) сталий характер.

14. Яка інновація, що реалізує великий винахід, створює передумови для формування нових поколінь технологій і техніки?

- а) абстрактна інновація;
- б) базова інновація;
- в) консервативна інновація;
- г) технологічна інновація.

15. Проблеми ролі особистості, поведінки, мотивації, рівень освіти, аналіз соціально-психологічних і організаційно-соціологічних чинників розглядає:

- а) класична теорія нововведень;
- б) соціально-психологічна модель;
- в) неокласична теорія нововведень;
- г) теорія прискорення.



Задачі

Задача 1. Комерційна організація розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії. Вартість лінії становить 10 тис. грн, термін експлуатації – 5 років. Зношування на устаткування передбачається нараховувати за методом прямолінійної амортизації, ліквідаційна вартість устаткування дорівнює витратам на його демонтаж. Виручка від реалізації продукції прогнозується по роках у таких обсягах (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1 – Розмір виручки згідно проекту

Номер року	1	2	3	4	5
Доходи, грн	6 800	7 400	8 200	8 000	6 000

Поточні витрати по роках оцінюються таким чином: 3 400 грн у перший рік експлуатації з подальшим зростанням щорічно в 3 %.

Ставка податку на прибуток складає 18 %. Ціна авансованого капітал – 19 %. У відповідності до сформованої практики прийняття рішення в сфері інвестиційної політики керівництво організації не вважає за доцільне брати участь у проектах з терміном окупності більше 4-ох років. Оцінити ефективність та прийнятність

інноваційно-інвестиційного проекту придбання нової технологічної лінії через аналітичні коефіцієнти – чисту приведену вартість, індекс рентабельності інвестицій, термін окупності інвестицій.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Оцінка ефективності та прийнятності інноваційно-інвестиційного проекту придбання нової технологічної лінії проводиться в три етапи:

- 1) розрахунок вихідних показників за роками, а саме:
 - поточні витрати (виходячи з умов завдання);
 - сума зносу (як добуток ставки амортизації та первісної вартості обладнання);
 - оподатковуваний прибуток (різниця між виручкою, поточними витратами та сумою зносу);
 - податок на прибуток (як добуток ставки податку та суми оподаткованого прибутку);
 - чистий прибуток (як різниця між оподатковуваним прибутком і сумою податку на прибуток);
 - чисті грошові потоки (як різниця між грошовими потоками, поточними витратами та податку на прибуток);

2) розрахунок аналітичних коефіцієнтів інноваційно-інвестиційного проекту:

- чиста приведена вартість – це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів. Розрахунок чистої теперішньої вартості (*NPV*) визначається за такою формулою:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_n}{(1+r)^n} - \sum_1^t \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (9.1)$$

де P_n – річні грошові надходження протягом n -років; I_t – стартові інвестиції; r – ставка дисконту.

- індекс рентабельності інвестицій характеризує рівень грошового потоку на одиницю інвестиційних витрат та визначається за такою формулою:

$$PI = \sum_1^n \frac{P_n}{(1+r)^n} : \sum_1^t \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (9.2)$$

- термін окупності інвестицій визначається відношенням величини інвестицій до середньої очікуваної величини грошового потоку за такою формулою:

$$PP = \frac{I}{\bar{P}_t}, \quad (9.3)$$

де \bar{P}_t – середня очікувана величина грошового потоку.

3) аналіз коефіцієнтів:

- чиста приведена вартість (*NPV*) має перевищувати суму інвестицій (*I_t*). Якщо *NPV* > 0, проєкт варто приймати до реалізації, якщо *NPV* < 0, проєкт варто відхилити, бо він збитковий, *NPV* = 0 – проєкт не прибутковий і не збитковий;

- індекс рентабельності інвестицій (*PI*) має бути більше 1. Якщо *PI* < 1 – проєкт збитковий. Якщо *PI* = 1, то це означає, що доходність інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності.

- термін окупності має відповідати інвестиційній політиці підприємства.

При аналізі коефіцієнтів робиться висновок про прийнятність чи неприйнятність інноваційно-інвестиційного проєкту.

Отже, розрахуємо ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту. Результати подамо у таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Розрахунок ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту

Показник	Проект					
	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції, грн	10 000	-	-	-	-	-
Грошові потоки, грн	-	6 800	7 400	8 200	8 000	6 000
Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,19)^t$	1	0,84	0,71	0,59	0,5	0,42
Знос, грн	-	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Поточні витрати, грн	-	3 400	3 502	3 607	3 715	3 827
Оподатковуваний прибуток, грн	-	1 400	1 898	2 593	2 285	173

Показник	Проект					
	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Податок на прибуток (18 %), грн	-	252	342	467	411	31
Чистий прибуток, грн	-	1 148	1 556	2 126	1 874	142
Чисті грошові потоки, грн	-	3 148	3 556	4 126	3 874	2 142
Дисконтовані чисті грошові потоки, грн	-	2 644	2 524	2 434	1 937	900
Дисконтовані грошові потоки наростаючим підсумком, грн	-10 000	-7 355	-4 831	-2 396	-459	440
Чиста приведена вартість, грн	440					
Індекс доходності, частка	1,04					
Термін окупності, років	4,8					

Отже, проект є неприйнятним для цієї організації, оскільки його термін окупності перевищує 4 роки.

Задачі для розв'язування

Задача 1. Підприємство аналізує привабливість інвестиційного проекту з виробництва кондитерських виробів. Передбачається придбати нове обладнання вартістю 200 тис. грн. Строк реалізації проекту – 10 років. Зношування на устаткування передбачається нараховувати за методом прямолінійної амортизації, ліквідаційна вартість устаткування дорівнює витратам на його демонтаж. Виручка від реалізації продукції прогнозується за роками у такий спосіб: 1 рік – 100 грн, 2 рік – 120 грн, 3 рік – 150 грн, 4 рік – 170 грн, 5 рік – 190 грн. Поточні витрати за роками оцінюються в такий спосіб: 55 тис. грн у перший рік експлуатації проекту з наступним щорічним їхнім зростанням на 4 %. Ставка податку на прибуток становить 18 %. Ціна авансованого капітал – 17 %.

Розрахуйте вихідні показники для оцінки, оцініть ефективність інвестиційного проекту й зробіть висновок про доцільність його реалізації.

Задача 2. Інвестор обирає один із двох варіантів вкладення коштів: придбання магазину промислових товарів (варіант А) або

підприємство з виробництва хлібобулочних виробів (варіант В). Сума початкових інвестицій за варіантом А становить 650 000 грн; за проектом В – 750 000 грн. Очікувані значення грошових потоків за кожним з них задано в 9.3.

Таблиця 9.3 – Очікувані значення грошових потоків

<i>Рік</i>	<i>Проект А</i>	<i>Проект В</i>
1	600 000	600 000
2	200 000	300 000
3	300 000	380 000
4	400 000	420 000
5	600 000	440 000

Визначте, який із проектів обрати, якщо норма дисконту з урахуванням ризику та інфляції становить 18 %. Обчисліть показники ефективності обох проектів. Зробіть висновки.

Задача 3. Підприємство розглядає два альтернативні інвестиційні проекти. Сума початкових інвестицій по всіх проектах однакова і становить 40 000 грн сума надходжень по роках від аналізованих проектів подана в таблиці 9.4. Середня ставка за кредитами у аналізованому періоді склала 24 %. Визначити найпривабливіший інвестиційний проект.

Таблиця 9.4 – Грошові надходження за проектами

<i>Рік</i>	<i>Потік надходжень</i>	
	<i>Проект А</i>	<i>Проект Б</i>
1	15 000	8 000
2	15 000	12 000
3	15 000	16 000
4	15 000	20 000
5	15 000	28 000
6	15 000	16 000
7	15 000	10 000

ТЕМА 10
ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ОБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ



- 10.1** Поняття інноваційного процесу
- 10.2** Класифікація інноваційних процесів
- 10.3** Моделі та етапи інноваційних процесів
- 10.4** Зміст і структура інноваційного процесу
- 10.5** Методи пошуку ідей інновації



Запитання для самоконтролю

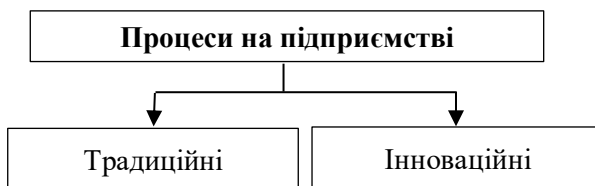
Тестові завдання

Задачі

Тема 10

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ОБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Поняття інноваційного процесу



Традиційні процеси характеризують звичайне функціонування економіки, видів економічної діяльності і підприємств



Інноваційні процеси характеризують розвиток народного господарства, його галузей і підприємств на якісно новому рівні



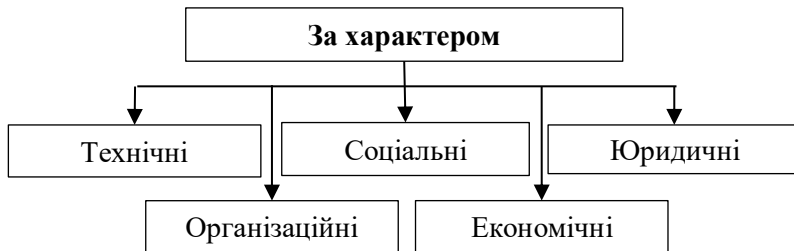
Інноваційний процес – це процес створення і комерційного використання продуктів інтелектуальної праці.

Інноваційний процес – послідовний ланцюг подій, де інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і розповсюджується в господарській практиці й суспільній діяльності



Головна риса інноваційного процесу – обов'язкове завершення інновацій, тобто отримання результату, придатного для практичної реалізації

10.2. Класифікація інноваційних процесів



Технічні інноваційні процеси проявляються у освоєнні випуску нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів)



Організаційні інноваційні процеси охоплюють упровадження нових методів і форм організації всіх видів діяльності підприємства та інших ланок суспільного виробництва (організаційних структур управління, форм організації різних типів виробництва й колективної праці тощо)



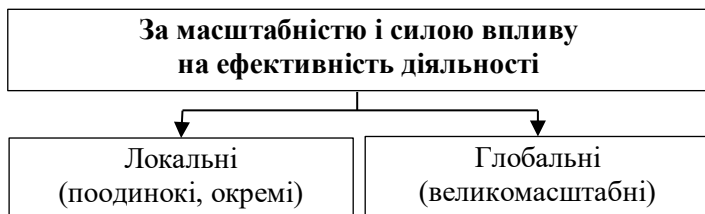
Економічні інноваційні процеси охоплюють сферу господарського управління наукою та виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінювання результатів діяльності



Соціальні інноваційні процеси – різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, передовсім керівного складу всіх рівнів, стимулювання творчої діяльності, поліпшення умов і постійне підтримування високого рівня безпеки праці, охорона здоров'я людини та охорона довкілля, створення комфортних умов життя тощо)



Юридичні інноваційні процеси – нові й змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій

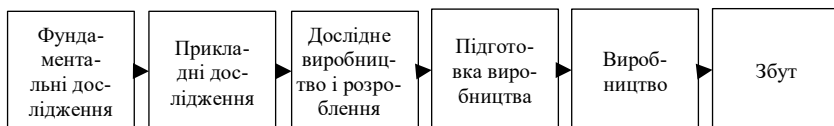


10.3. Моделі та етапи інноваційних процесів

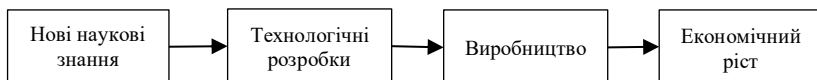


Моделювання – це процес, при якому оригінал – первинний об'єкт – логічно відтворений і поданий як імітація названої моделлю. Модель повинна відтворювати найістотніші сторони оригіналу

Проста ланцюгова модель інноваційного процесу

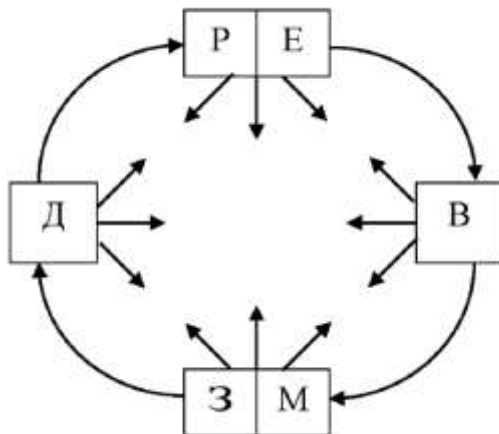


Функціональна модель інноваційного процесу (послідовність інноваційного процесу)



Кібернетична модель відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, які є у постійному взаємозв'язку з багатьма зворотними зв'язками

Кібернетична модель інноваційного процесу: Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей); Р – розроблення; Е – експериментальне виробництво; В – виробництво; М – маркетинг; З – збут



10.4. Зміст і структура інноваційного процесу



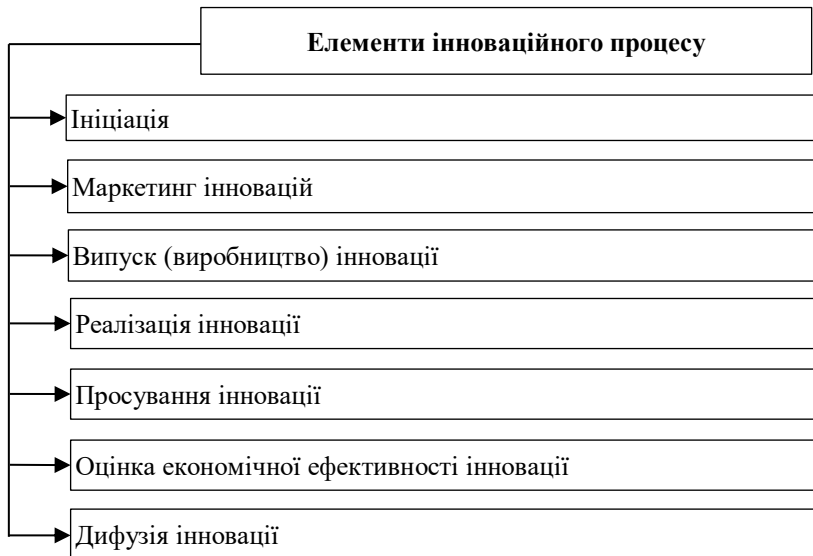
Суть інноваційного процесу проявляється в тому, що він є ціленаправленим ланцюгом дій з ініціації, розроблення нових продуктів і операцій, їхньої реалізації на ринку і подальшої дифузії



Інноваційний процес має сім елементів, які в єдиному послідовному ланцюгу утворюють структуру інноваційного процесу



Ініціація – це діяльність, що полягає у виборі мети інновації, постановці завдання, яке виконує інновація, пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні й матеріалізації ідеї. Матеріалізація ідеї означає перетворення ідеї в річ (товар), тобто в майно, новий продукт, документ майнового права (ліцензію на право використання ноу-хау, технології) і в документ із технологічної операції



Після обґрунтування нового продукту (операції) проводять маркетингові дослідження передбаченої інновації. При маркетингових дослідженнях вивчають попит на новий продукт або операцію, визначають кількість або обсяг випуску, якщо вони лімітовані, визначають споживчі властивості й товарні характеристики, які необхідно надати інновації, як товару, що виходить на ринок



Просування інновації є комплексом заходів, направлених на реалізацію інновацій. Цей комплекс заходів має: виробництво й використання інформації, рекламні заходи, організацію роботи торгових точок, індивідуальні консультації покупців, стимулювання продажу інновації тощо



Дифузія інновації означає розповсюдження освоєної інновації в нових регіонах, на нових ринках і нової фінансово-економічної ситуації. Дифузія може бути пов'язана зі зміною характеристики фінансової інновації та умов її просування (зміною розміру процентної ставки банком, термінів депозитного вкладу тощо) із завоюванням нових ринків збуту

Методи продажу інновацій



Прямий метод продажу означає, що проходить безпосередній контакт між продуцентом і покупцем інновації



Непрямий метод продажу означає, що контакт між продуцентом і покупцем здійснюється через посередника (продавця)

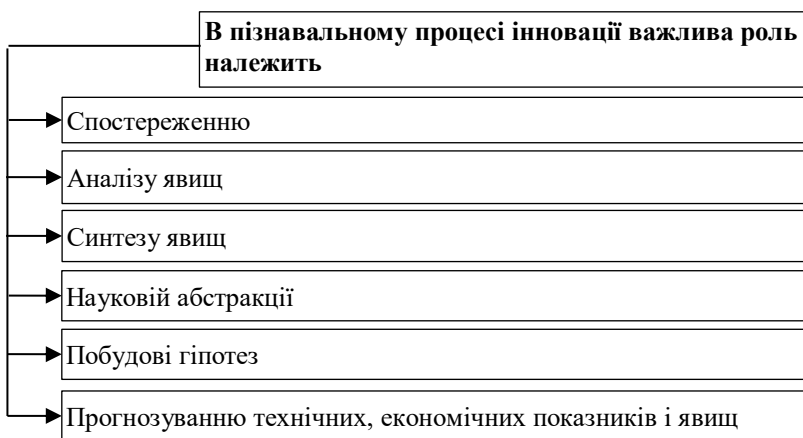


Змішаний метод продажу означає, що посередниками виступають торгові та інші підприємства, в уставному капіталі яких присутня частка коштів продуцента, тобто, ця посередницька ланка вже не є незалежною

10.5. Методи пошуку ідей інновації



Ідея інновації означає загальне поняття про використання певних новацій для втілення в життя якого-небудь задуму. Задум означає осмислення потреби і є відправною точкою творчого процесу. Тому пошук ідей інновації є процесом творчим



Аналіз (грец. «analysis») – розкладання, розчленування) – це метод наукового дослідження, що полягає в уявному або фактичному розкладанні цілого на складові



Синтез (грец. «synthesis») – з'єднання, сполучення, збирання) – це метод наукового дослідження якого-небудь предмета або явища, що полягає в пізнанні його як єдиного цілого, в єдності і взаємному зв'язку його частин



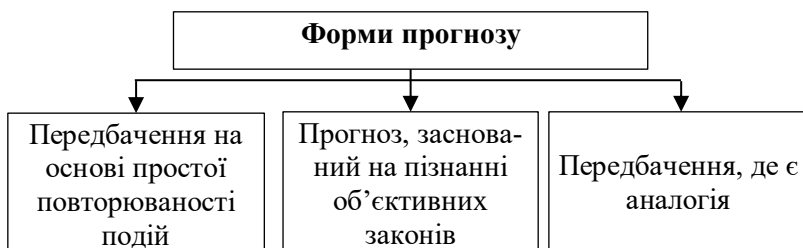
Абстракція – це уявне відхилення низки властивостей предметів і відносин між ними.
Наукові абстракції є виробленими людьми у своєму мисленні узагальнені поняття, відірвані від безпосереднього конкретного вивчення явища, але відображають його головний зміст



Гіпотеза означає наукове припущення, висунуте для пояснення якого-небудь явища і вимагає його перевірки на дослідах і технічного обґрунтування. Іншими словами, гіпотеза – це пропозиція, яка вимагає підтвердження



Прогноз (грец. «prognosis» – передбачення) засновується на результатах пізнання людиною об'єктивних законів і носить імовірнісний характер



Уявлення – це здатність побудови суб'єктом наочних образів і моделей через перетворення знань про раніше несприйнятливі предмети і явища



Інтуїція є здатністю безпосередньо, ніби раптово, без логічного обдумування знаходити правильне вирішення проблеми. Вона є неодмінним компонентом творчого процесу



Інсайт – це усвідомлення вирішення деякої проблеми. Суб'єктивно інсайт переживають як раптове осявання, збагнення. В момент самого інсайту рішення усвідомлюється дуже ясно. Однак ця ясність часто носить нетривалий характер і вимагає усвідомленої фіксації рішення



Метод проб і помилок. Найдавнішим і найменш ефективним є метод проб і помилок. Суть його в послідовному висуненні та розгляді всіх можливих ідей вирішення певної проблеми. При цьому щоразу невдала ідея відкидається і натомість висувається нова. При цьому методі застосовують в основному суб'єктивні критерії оцінювання правильності вибраної ідеї, де суттєву роль відіграє професіоналізм і кваліфікація розробника новою продукту



Метод контрольних запитань. По суті, це вдосконалений метод проб і помилок. Запитання задають за заздалегідь складеним переліком. Кожне запитання є пробою або серією проб. Метод контрольних запитань заснований у психологічній активізації творчого процесу щодо вирішення проблеми через серію додаткових запитань. Суть його в тому, що дослідник відповідає на запитання, розглядаючи своє завдання дослідження у зв'язку з цими запитаннями

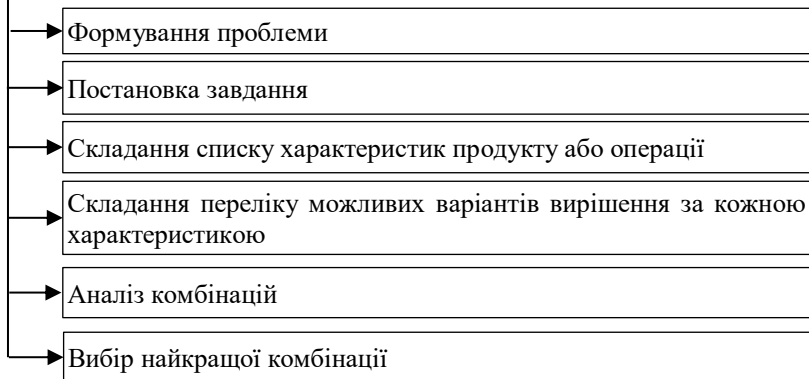


Метод мозгового штурму. Передбачає колективну атаку проблеми з метою вибору найвдалішої запропонованої ідеї. Метод відомий ще як «мозкова атака», «конференція ідей», і був запропонований американським вченим Алексом Осборном у 1955 р.



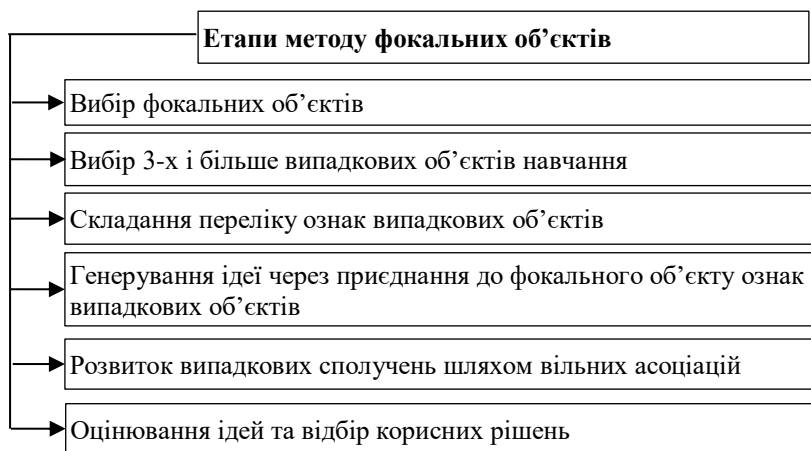
Морфологічний аналіз. Метод морфологічного аналізу запропонував швейцарський астроном Цвікі Ф. 1942 р. Термін морфологічний означає зовнішній вигляд. Метою застосування методу морфологічного аналізу є систематичне дослідження можливих варіантів вирішення проблеми, що охоплює дослідженням всі раптові й незвичні запитання

Етапи морфологічного аналізу



Метод фокальних об'єктів. Виник у 1926 році і був значно удосконалений Чарльзом Вайомінгом в середині 50-х років ХХ століття.

Метод фокальних об'єктів заснований на переліку ознак випадково вибраних об'єктів на новий об'єкт, який лежить немов у фокусі переносження. Його називають фокальним об'єктом



Синектика є методом пошуку ідеї через атаку проблеми, що виникла, спеціалізованими групами професіоналів із використанням ними різних аналогій та асоціацій. Термін «синектика» дослівно в перекладі з грецької означає «суміщення різнорідних елементів». Метод запропонував американський вчений Вільямс Гордон у середині 50-х рр. XX століття. Заснований на принципах мозкового штурму. Однак, якщо звичайний метод мозкового штурму проводять люди, навчені спеціальним творчим прийомам, то синектика передбачає участь постійних груп спеціалістів і широко використовує відповідні аналогії й асоціації





Пряма аналогія означає, що новий продукт або операція порівнюється з більш або менш схожими продуктами чи операціями



Особиста аналогія означає, що спеціаліст, який вирішує проблему, моделює образ нового продукту або операції, намагаючись визначити, які особисті відчуття або почуття виникають у покупця нового продукту (операції)



Символічна – це якась узагальнена аналогія. Найпростішою символічною аналогією є звичайна економіко-математична модель, котру можна описати за допомогою математичних символів і прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків тощо)



Стратегія семикратного пошуку означає, що вибір правильної ідеї проводять через її пошук послідовно у сім етапів. Звідси і назва стратегії, яку розробив ризький інженер Буш Г. Я. у 1964 році

Етапи пошуку ідеї за стратегією семикратного пошуку

→ Аналіз існуючої проблеми

→ Аналіз характеристик існуючих аналогів нових продуктів або операцій

→ Формулювання загальної ідеї та завдань

→ Вибір основоположних ідей методом евристики

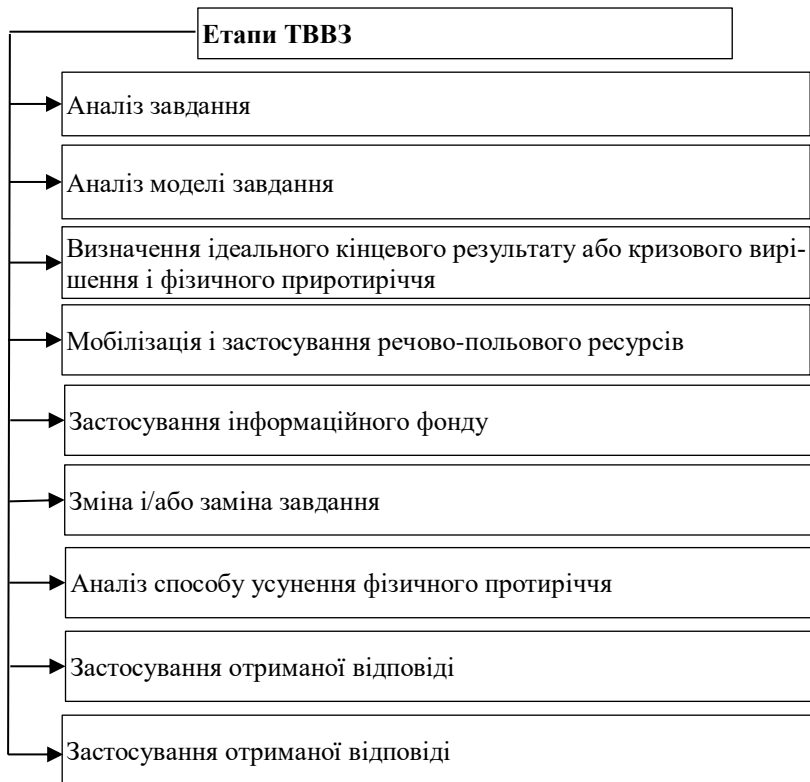
→ Контроль ідей

→ Оцінювання вибору однієї оптимальної ідеї

→ Перетворення вибраної ідеї в інновацію



Теорія вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ) є вдосконаленим алгоритмом вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ), розробленим інженером Альтшуллером Г.С. у кінці 1940-х років



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «інноваційний процес»?
2. Прокласифікуйте інноваційні процеси.

3. Які є моделі інноваційних процесів? Охарактеризуйте їх.
4. Опишіть елементи інноваційного процесу.
5. Які існують методи пошуку ідеї інновації?



Тестові завдання

1. Сукупність процесів (явищ), що відбуваються на підприємстві різних секторів економіки, поділяються на такі групи:

- а) традиційні, революційні;
- б) традиційні, інноваційні;
- в) інноваційні, революційні;
- г) традиційні, проеволюційні.

2. Традиційні процеси характеризують:

а) виконання народним господарством стандартних (усталених) операцій, що необхідні для подальшого існування його як юридичної особи;

б) суперечності між обмеженими економічними ресурсами та дедалі зростаючими потребами людства;

в) звичайне функціонування економіки, секторів і підприємств;

г) розвиток народного господарства, його галузей і підприємств на якісно новому рівні.

3. Інноваційні процеси характеризують:

а) розвиток економіки, секторів і підприємств на якісно новому рівні;

б) звичайний розвиток функціонування економіки, секторів і підприємств на якісно новому рівні;

в) виконання ним стандартних (усталених) операцій, що необхідні для подальшого існування його як юридичної особи;

г) суперечності між обмеженими економічними ресурсами та дедалі зростаючими потребами людства.

4. Інноваційний процес – це:

а) послідовний ланцюг подій, при якому інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і розповсюджується в господарській практиці й суспільній діяльності;

б) обов'язкове завершення інновацій, тобто отримання результату, придатного для практичної реалізації;

в) різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, передовсім керівного складу всіх рівнів);

г) нові й змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій.

5. Нові й змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій, – це:

а) соціальні інноваційні процеси;

б) юридичні інноваційні процеси;

в) економічні інноваційні процеси;

г) організаційні інноваційні процеси.

6. Організаційні інноваційні процеси є як:

а) освоєння випуску нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів);

б) упровадження нових методів і форм організації всіх видів діяльності підприємства та інших ланок суспільного виробництва (організаційних структур управління, форм організацій різних типів виробництва й колективної праці тощо);

в) управління наукою та виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінювання результатів діяльності;

г) різних форм активізації людського чинника.

7. Процес, при якому оригінал – первинний об'єкт – логічно відтворений і поданий у вигляді імітації, названої моделлю – це:

а) модель;

б) ініціація;

в) моделювання;

г) дифузія.

8. Не належить до елементів інноваційного процесу:

- а) ініціація;
- б) дослідження;
- в) реалізація інновації;
- г) дифузія інновації.

9. Розповсюдження освоєної інновації в нових регіонах, ринках і фінансово-економічній ситуації – це:

- а) оцінка економічної ефективності інновації;
- б) маркетинг інновацій;
- в) реалізація інновації;
- г) дифузія інновації.

10. Ініціація – це:

а) діяльність, що полягає у виборі мети інновації, постановці завдання, яке виконує інновація, пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні й матеріалізації ідеї;

б) розповсюдження освоєної інновації в нових регіонах, ринках і фінансово-економічній ситуації;

в) загальне поняття про використання певних новацій для втілення в життя якого-небудь задуму;

г) метод наукового дослідження, що полягає в уявному або фактичному розкладанні цілого на складові.

11. Яка модель відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що знаходяться в постійному зв'язку з багатьма зворотними зв'язками?

- а) кібернетична;
- б) функціональна;
- в) інноваційна;
- г) ланцюгова.

12. Який метод є методом пошуку ідеї через атаки проблемами, що виникла, спеціалізованими групами професіоналів із використанням ними різних аналогій та асоціацій?

- а) метод фокальних об'єктів;
- б) морфологічний аналіз;
- в) метод мозкового штурму;
- г) синектика.

13. Який вид аналогій у синектиці означає, що новий продукт або операція прирівнюється з більш або менш схожими продуктами чи операціями?

- а) особиста;
- б) пряма;
- в) символічна;
- г) змішана.

14. Абстракція – це:

а) метод наукового дослідження якого-небудь предмета або явища, що полягає в пізнанні його як єдиного цілого, в єдності і взаємному зв'язку його частин;

б) уявне відхилення низки властивостей предметів і відносин між ними;

в) метод наукового дослідження, що полягає в уявному або фактичному розкладанні цілого на складові;

г) наукове припущення, висунуте для пояснення якого-небудь явища і вимагає його перевірки на дослідах і технічного обґрунтування.

15. Які виділяють методи продажу інновації?

- а) прямий, непрямий, змішаний;
- б) прямий, непрямий;
- в) однорівневий, багаторівневий;
- г) однорівневий, багаторівневий, змішаний.



Задачі

Задача 1. Підприємство планує випускати нову продукцію. Визначити ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику, якщо плановий річний обсяг нового виробу 530 тис. шт., продажна ціна виробу 120 грн, життєвий цикл виробу 1,5 роки, імовірність технологічного успіху 72 %, імовірність одержання комерційного успіху 60 %, сума витрат на реалізацію нововведення – 800 тис. грн.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Ефективність здійснення нововведень розраховуємо відповідно формулі:

$$E_n = \frac{Q \times Ц \times T \times P_n \times P_k}{\sum \text{витрат}}, \quad (10.1)$$

де Q – річний обсяг нового виробу; $Ц$ – продажна ціна виробу; T – життєвий цикл виробу; P_n – імовірність технологічного успіху; P_k – імовірність одержання комерційного успіху.

Звідси,
$$E_n = \frac{530\,000 \times 120 \times 1,5 \times 0,72 \times 0,6}{800\,000} = 51,51$$

Отже, ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику становить 51,51.

Задача 2. Необхідно розрахувати сумарний та середньорічний економічний ефект (прибуток) від інноваційного проекту, виходячи з таких даних (таблиця 10.1).

Таблиця 10.1 – Показники використання інноваційного проекту [10; 20]

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Термін реалізації інноваційного проекту	4 роки
Очікувані доходи від реалізації проекту	
1-й рік	750 тис. грн
2-й рік	1 000 тис. грн
3-й рік	800 тис. грн
4-й рік	250 тис. грн
Сукупні витрати (інвестиції)	
1-й рік	1 500 тис. грн
2-й рік	240 тис. грн
3-й рік	230 тис. грн
4-й рік	800 тис. грн

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Розрахуємо сумарний ефект від реалізації проекту за такою формулою:

$$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m (C_t \times Q_t - I_t), \quad (10.2)$$

де $E_{\text{сум}}$ – економічний ефект (прибуток); C_t – ціна одиниці продукції в t -му періоді часу, грн; Q_t – обсяг реалізованої продукції в t -му періоді часу, шт.; I_t – сукупні витрати (інвестиції) на проект в t -му періоді часу, грн; m – період життєвого циклу інноваційного проекту.

Звідси,

$$E_{\text{сум}} = (750 - 1500) + (1000 - 240) + (800 - 230) + (250 - 800) = 30 \text{ тис. грн}$$

Визначимо середньорічний ефект за формулою:

$$E_{\text{сєр.р.}} = \frac{\sum_{t=0}^m (C_t \times Q_t - I_t)}{T}, \quad (10.3)$$

де T – тривалість інвестиційного періоду, років.

Отже,

$$E_{\text{сєр.р.}} = \frac{30}{4} = 7,5 \text{ тис. грн}$$

Тобто, сумарний ефект від реалізації проекту становить 30 тис. грн, середньорічний – 7,5 тис. грн.

Задачі для розв'язування

Задача 1. Підприємство планує випускати нову продукцію. Визначити ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику, якщо плановий річний обсяг нового виробу 420 тис. шт., продажна ціна виробу 112 грн, життєвий цикл виробу 2,5 роки, імовірність технологічного успіху 68 %, імовірність одержання комерційного успіху 66 %, сума витрат на реалізацію нововведення – 750 тис. грн.

Задача 2. Необхідно розрахувати сумарний та середньорічний економічний ефект (прибуток) від інноваційного проекту, виходячи з таких даних (таблиця 10.2).

Таблиця 10.2 – Показники використання інноваційного проекту

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Термін реалізації інноваційного проекту	5 років
Очікувані доходи від реалізації проекту	
1-й рік	850 тис. грн
2-й рік	980 тис. грн
3-й рік	1000 тис. грн
4-й рік	1100 тис. грн
Сукупні витрати (інвестиції)	
1-й рік	1100 тис. грн
2-й рік	1020 тис. грн
3-й рік	840 тис. грн
4-й рік	790 тис. грн

Задача 3. Товариство планує оновити продукцію і вийти на нові ринки. Перед ним стоїть проблема купівлі нової машини. Технічний директор повинен вибрати одну з двох машин: А або Б. Уявіть себе в ролі співробітника фінансової служби цього підприємства. Вас просять зробити вибір. Ви володієте такою інформацією: ціна придбання: машина А 30 000 грн; машина Б – 45 000 грн. Строк експлуатації: машина А – 5 років; машина Б – 5 років.

Амортизація нараховується лінійним методом за нормою 20 % від початкової вартості. Прогнози виробництва продукції наведені в таблиці 10.3.

Таблиця 10.3 – Прогнози виробництва продукції

<i>Номер року</i>	1	2	3	4	5
<i>Обсяги, шт.</i>	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000

Передбачається, що весь обсяг виробленої продукції буде продано на ринку. Ціна продажу одиниці продукції – 2 грн. Передбачають, що вона не зміниться протягом 5 років. Експлуатаційні витрати, що відносять до цього додаткового устаткування, оцінюються так: 1,50 грн на одиницю продукції для машини А; 1,20 грн на одиницю продукції для машини Б. Ставка податку на прибуток буде постійною протягом 5 років і дорівнюватиме 18 %. Це підприємство розраховує інвестиційні витрати за ставкою дисконтування 20 %. За цих умов встановити, яка з двох машин є рентабельнішою.

ТЕМА 11 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



- 11.1 Класифікація інноваційних організацій**
- 11.2 Класифікація наукових організацій за рекомендаціями Фраскати**
- 11.3 Стратегії віолентів, патієнтів, комутантів, експлерентів**
- 11.4 Особливості малих фірм**
- 11.5 Структури інноваційних організацій**



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Задачі

Тема 11

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

11.1. Класифікація інноваційних організацій



Інноваційна організація (ІО) – це організація, яка має такі особливості: функціонує на новій стадії конкуренції – стадії інновацій, володіє необхідним інноваційним потенціалом, використовує критерій ефективності – зміна навколишнього середовища до своєї вигоди через вплив на своє оточення, формує політику, спрямовану на ініціювання змін, тобто на проведення систематичної інноваційної діяльності, як для кожного підрозділу організації, так і на кожному рівні управління

Класифікація інноваційних організацій

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Види інноваційних організацій</i>
Рівень новизни новації (інновації)	1.1. ІО, розробляючі (упроваджуючі) радикальні новації (інновації). 1.2. ІО, розробляючі (упроваджуючі) ординарні новації (інновації)
Рівень спеціалізації ІО	2.1. ІО, яка спеціалізується на окремій стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ). 2.2. ІО, спеціалізовані на окремій проблемі. 2.3. Комплексні ІО, які об'єднують кілька стадій ЖЦТ (новації)
Стадія ЖЦТ (новації), на якій працює ІО	3.1. Стратегічний маркетинг. 3.2. Фундаментальні дослідження. 3.3. Прикладні дослідження. 3.4. Дослідно-конструкторські роботи. 3.5. Технологічна підготовка виробництва. 3.6. Впровадження, виробництво, тактичний маркетинг. 3.7. Сервіс інновації. 3.8. Ремонт товару, інновації. 3.9. Комплексні ІО, які виконують роботи на декількох стадіях ЖЦТ, або новації

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Види інноваційних організацій</i>
Галузь знань, в якій працює ІО	4.1. Природничі науки. 4.2. Технічні науки. 4.3. Гуманітарні науки. 4.4. Суспільні науки
Галузь народного господарства, в якій працює ІО	5.1. Наука і освіта. 5.2. Інформатика. 5.3. Промисловість. 5.4. Будівництво. 5.5. Транспорт. 5.6. Сільське господарство. 5.7. Виробнича інфраструктура. 5.8. Соціальна інфраструктура
Вид новації (інновації)	6.1. Продуктові. 6.2. Ресурсні. 6.3. Процесні. 6.4. Документальні
Сфера застосування новації (інновації)	7.1. Внутрішнього застосування. 7.2. На продаж, обмін
Тип стратегії ІО	8.1. Віолентна. 8.2. Патієнтна. 8.3. Комутантна. 8.4. Експлерентна
Вид ефекту, на який переважно орієнтована ІО	9.1. Комерційний (економічний); 9.2. Науково-технічний (відкриття, винахід); 9.3. Екологічний; 9.4. Соціальний; 9.5. Інтегральний
Джерело фінансування ІО (переважно)	10.1. Державний бюджет; 10.2. Регіональний (обласний) бюджет; 10.3. Місцевий бюджет; 10.4. Змішане фінансування; 10.5. Із приватних джерел
Розмір ІО	11.1. Малі; 11.2. Середні; 11.3. Великі
Період дії ІО	12.1. Постійні; 12.2. Тимчасові
Юридичний статус ІО	13.1. Юридично самостійні. 13.2. Юридично несамостійні
Масштабність (розміщення філіалів ІО)	14.1. Національні (в своїй країні). 14.2. Транснаціональні (в одній або декількох інших країнах). 14.3. Міжнаціональні (в ІО входять організації інших країн)
Ступінь освоєння ІО ринку	15.1. ІО, які виходять з новацією на освоєні ринки. 15.2. ІО, які виходять з новацією на нові ринки

11.2. Класифікація наукових організацій за рекомендаціями Фраскати



Відповідно до «Рекомендацій Фраскати» (1993) в Україні існує класифікація наукових організацій за галузями науки та типами організацій, об'єднаних за організаційними ознаками, характером і спеціалізацією виконуваних робіт

Класифікація наукових організацій за рекомендаціями Фраскати

Галузь науки	Зміст сектора
Державний	<p>Організації міністерств та відомств, що забезпечують управління державою та задоволення потреб суспільства в цілому (державне управління, громадський порядок, охорона здоров'я, культура, дозвілля, соціальне забезпечення тощо).</p> <p>Неприбуткові (некомерційні) організації, які повністю або в основному фінансує та контролює уряд, за винятком організацій, що відносяться до вищої освіти. Ці організації, в першу чергу, обслуговують уряд і не ставлять за мету отримання прибутку, а в основному займаються дослідницькою роботою щодо суспільних та адміністративних функцій</p>
Підприємницький	<p>Усі організації та підприємства, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції або послуг щодо продажу (відмінних від послуг закладів вищої освіти), у т.ч. тих, що знаходяться у державній власності.</p> <p>Приватні неприбуткові організації, які обслуговують ці організації</p>
Вища освіта	<p>Університети та інші заклади освіти, незалежно від джерел фінансування або правового статусу.</p> <p>Науково-дослідні інститути, експериментальні станції, клініки, що знаходяться під безпосереднім контролем закладів вищої освіти чи під їхнім управлінням, або асоційовані з ними</p>
Приватний неприбутковий	<p>Приватні організації, що не ставлять за мету отримання прибутку (профспілки, асоціації, громадські, благодійні організації, фундації, фонди), крім фондів, які більш як на 50 % фінансує держава (тоді вони є державними)</p>

11.3. Стратегії віолентів, пацієнтів, комутантів, експлерентів



Юданов А.Ю. розглядає чотири типи інноваційних організацій (типи стратегій) залежно від цілей і етапів життєвого циклу продуктів, на яких вони спеціалізуються (віоленти, пацієнти, комутанти, експлеренти)



Фірми:
віоленти («горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти»);
патієнти («хитрі лиси»);
комуганти («миші»);
експлеренти («ластівки»)



Віоленти (силова стратегія) характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг.

Джерелом сили цих фірм є масове виробництво продукції доброї (середньої) якості за низькими цінами.
Девіз фірм: «Дешево, але пристойно» (але не «Дорого і погано»).

Приклади: автомобілі «Тойота», «Шевроле», холодильники «Сіменс», сигарети «Мальборо», «Кемел» тощо.



Патієнтна (сегментна) стратегія притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, унікальної продукції для обмеженого кола споживачів.

Девіз фірм: «Дорого, зате добре».



Комутантна (локальна) стратегія переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах. Вони індивідуалізують підхід до клієнта, але на базі досягнень фірм-віолентів. Їхнє основне завдання є у підвищенні споживчої цінності товару не через надвисоку якість, а через задоволення незначних за обсягом потреб клієнтів, тобто індивідуалізації послуги.

Девіз комутантів: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую ваші проблеми»



Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку.

Вони займаються просуванням нововведень на ринок, що призводить до посилення ринкових позицій – фактора дуже бажаного для будь-якого суб'єкта господарювання.

Сила експлерентів зумовлена впровадженням принципів нововведень, вони мають вигоду з первісної присутності на ринку.

Йдеться не просто про поліпшення якості товарів і послуг, а про вкрай ризикований, але надзвичайно вигідний (у випадку успіху) пошук революційних рішень.

Девіз експлерентів: «Краще і дешевше, якщо вийде»

Матриця «Витрати-споживча цінність» для визначення стратегії інноваторів



Комутанти і патієнти при збереженні колишнього рівня витрат виробництва (при збереженні технології і організації виробництва) підвищують якість товарів шляхом упровадження інновацій.

Віоленти реалізують стратегію впровадження інновацій в удосконалення технології, виробництва, праці та управління.

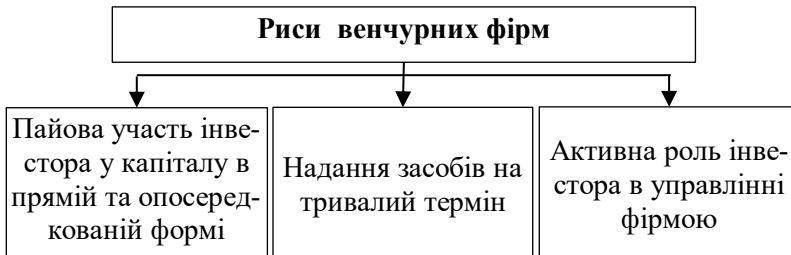
Фірми, які не впровадили в свій час інновації в продукт і процеси, є невдахами, ринок у відповідності з об'єктивним законом конкуренції їх витіснив (або витісняє)



11.4. Особливості малих фірм



Венчурний бізнес поданий самостійними невеликими фірмами, які спеціалізуються на дослідженнях, розробленнях, виробництві нової продукції. Їх створюють вчені-дослідники, інженери, новатори. Він широко розповсюджений в США, Західній Європі, Японії

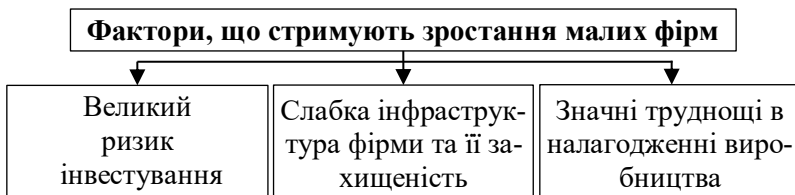
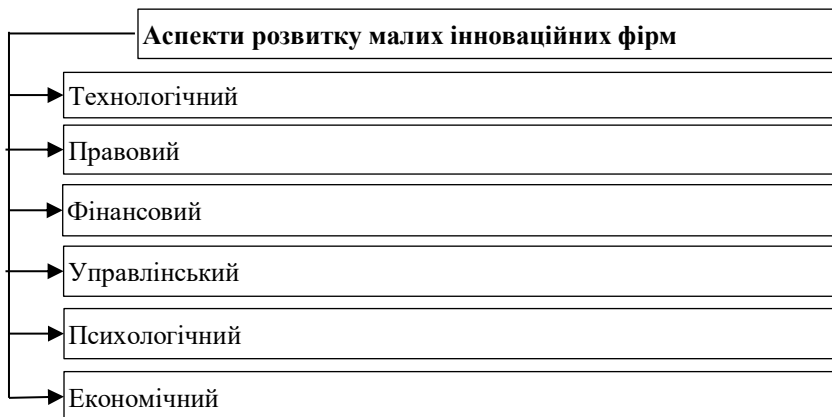


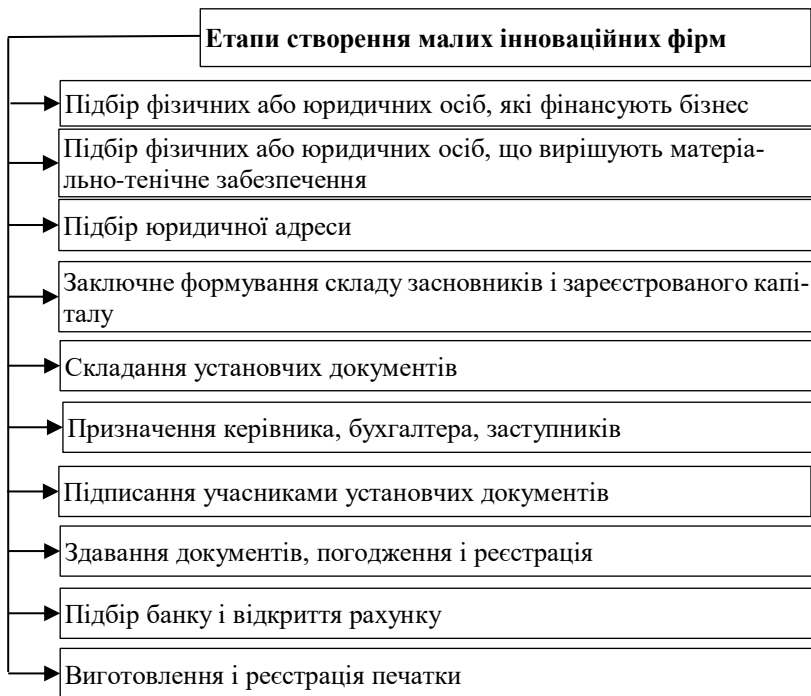


Фірми «спін-офф» (фірми, що відділяються від вузів, незалежних інститутів, державних дослідних центрів і спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій) активно повинні субсидуватися державою через великі некомерційні наукові центри й університети, навколо яких розміщені і від яких постійно відділяються ці фірми

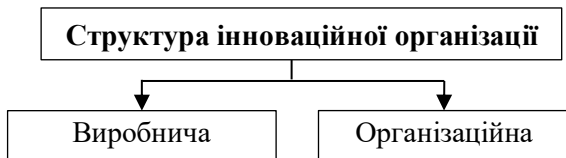


Діяльність інвестиційних фондів носить філантропічний характер, який має на меті фінансову підтримку як дрібних фірм-новаторів, так і окремих винахідників-одиначок





11.5. Структури інноваційних організацій

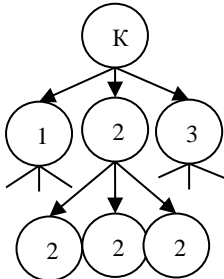
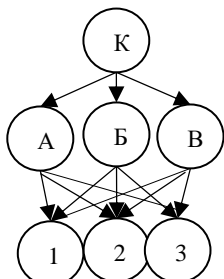


Виробнича структура організації – сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів організації, які забезпечують переробку «входу» системи в її «вихід» – готовий продукт, новацію



Організаційна структура – сукупність відділів і служб, які займаються побудовою і координацією функціонування системи менеджменту, розробленням і реалізацією управлінських рішень із виконання бізнес-плану, інноваційного проекту

Типи структур організацій

Тип структури	Особливості структури	Спрощена схема структури
Лінійна	Планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюють по вертикалі від керівника(нульовий рівень) до виробничих підрозділів (1, 2, 3 тощо), які виконують управлінські функції	 <p>К – керівник, 1, 2, 3 – заготівельне, обробувальне і складальне виробництва</p>
Функціональна	Планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюють функціональні підрозділи (А, Б, В). Роботи виконують виробничі підрозділи (1, 2, 3) для кожної функції	 <p>А, Б, В – планово-виробничий, технічний, фінансовий відділи</p>

Тип структури	Особливості структури	Спрощена схема структури
Лінійно-функціональна	Планування робіт здійснюють функціональні підрозділи (А, Б, В), роботи виконують виробничі підрозділи (1, 2, 3). Все підпорядковується керівникові	
4. Матрична (штабна)	До лінійно-функціональної структури додають генеральних конструкторів або менеджерів з проектів (І, ІІ, ІІІ), які відповідають за конкурентоспроможність об'єктів. Точки в пересіченнях ліній показують відкритість різних зв'язків по вертикалі і горизонталі	<p data-bbox="456 1074 932 1251"> І – генеральний конструктор легкових автомобілів. ІІ – генеральний конструктор вантажних автомобілів ІІІ – генеральний конструктор холодильників </p>

<i>Тип структури</i>	<i>Особливості структури</i>	<i>Спрощена схема структури</i>
Бригадна	На підприємстві (організації) формують комплексні бригади із 10–15 чоловік, куди входять конструктори, технологи, економісти, робітники тощо для виконання окремих робіт і виготовлення складових продукції	



Заяпитання для самоконтролю

1. Наведіть ознаки класифікації інноваційних організацій.
2. Що означають рекомендації Фраскаті?
3. Охарактеризуйте типи інноваційних організацій залежно від цілей та етапів життєвого циклу продуктів, на яких вони спеціалізуються.
4. Які особливості інноваційної діяльності малих фірм?
5. Опишіть структури інноваційної організації.



Тестові завдання

1. За періодом дії інноваційні організації поділяються на:

- а) середні і великі;
- б) постійні і тимчасові;
- в) продуктові і процесні;
- г) юридично самостійні і юридично несамостійні.

2. Віолентна (силова) стратегія:

- а) притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації;
- б) переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах;
- в) пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку;
- г) характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг.

3. Експлерентна (піонерська) стратегія:

- а) притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації;
- б) переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах;
- в) пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку;
- г) характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг.

4. Яка стратегія притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації?

- а) наступальна стратегія;
- б) експлерентна (піонерська) стратегія;
- в) комутантна (локальна) стратегія;
- г) патієнтна (сегментна) стратегія.

5. Комутантна (локальна) стратегія:

- а) притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації;
- б) переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах;

в) пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку;

г) характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг.

6. Фірми, що відділяються від вузів, незалежних інститутів, державних дослідних центрів і спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій – це:

- а) фірми «спін-офф»;
- б) інвестиційні фонди;
- в) інноваційні фірми;
- г) страхові компанії.

7. Сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів організації, які забезпечують переробку «входу» системи в її «вихід» – це:

- а) організаційна структура;
- б) виробнича структура організації;
- в) лінійна структура;
- г) бригадна структура.

8. Сукупність відділів і служб, які займаються побудовою і координацією функціонування системи менеджменту, розробленням і реалізацією управлінських рішень із виконання бізнес-плану, інноваційного проекту – це:

- а) організаційна структура;
- б) виробнича структура організації;
- в) лінійна структура;
- г) бригадна структура.

9. Які виділяють типи структур інноваційної організації?

- а) лінійна, функціональна;
- б) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, бригадна;
- в) матрична, бригадна;
- г) лінійно-функціональна, матрична, бригадна.

10. Планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюють по вертикалі від керівника (нульовий рівень) до виробничих підрозділів, які виконують управлінські функції, – це:

- а) організаційна структура;
- б) виробнича структура організації;

- в) лінійна структура;
- г) бригадна структура.

11. При якій структурі на підприємстві формують комплексні групи, куди входять конструктори, технологи, економісти, робітники тощо для виконання окремих робіт і виготовлення складових продукції?

- а) організаційна структура;
- б) виробнича структура організації;
- в) лінійна структура;
- г) бригадна структура.

12. До недоліків матричної структури інноваційної організації належить:

- а) порушується принцип єдиновладдя;
- б) стимулюється функціональна ізольованість;
- в) делегування відповідальності за одержання прибутку на низові управлінські рівні;
- г) співробітники не мають чіткої перспективи кар'єрного зростання і професійного розвитку.

13. До переваг матричної структури інноваційної організації належить:

- а) досягається функціональна ізольованість підрозділів;
- б) реалізується пряма підпорядкованість керівнику інноваційного проекту;
- в) зберігаються всі переваги функціональної структури;
- г) делегування відповідальності за одержання прибутку на низові управлінські рівні.

14. До переваг функціональної структури інноваційної організації належить:

- а) досягається функціональна ізольованість підрозділів;
- б) делегування відповідальності за одержання прибутку на низові управлінські рівні;
- в) досягається простота в управлінні інноваційним проектом;
- г) співробітники мають чітку перспективу кар'єрного зростання і професійного розвитку.

15. До недоліків функціональної структури інноваційної організації належить:

- а) делегування відповідальності за одержання прибутку на низові управлінські рівні;
- б) порушується принцип єдиновладдя;
- в) стимулюється функціональна ізоляваність;
- г) співробітники не мають чіткої перспективи кар'єрного зростання і професійного розвитку.



Задачі

Задача 1. Компанії пропонується на вибір три варіанти вкладення коштів. При цьому можливі різні варіанти розвитку подій на ринку: А – погіршення ситуації, Б – стабілізація, В – поліпшення ситуації. Таблиця виграшів (млн грн) при цьому буде виглядати так (таблиця 11.1):

Таблиця 11.1 – Варіанти вкладання коштів та їх виграші

Варіант вкладання коштів	Варіанти обстановки на ринку		
	А	Б	В
1	55	70	60
2	100	25	50
3	75	50	90

Імовірність ситуацій така, що $P_A = 0,5$; $P_B = 0,3$; $P_V = 0,2$. Коефіцієнт оптимізму $k = 0,6$, коефіцієнт песимізму (ступінь схильності до ризику) $(1 - k) = 0,4$. Для ситуації А за всіма варіантах вкладення страховий фонд становить 30 %, для ситуації Б – 20 % і В – 10 %.

За допомогою «семи правил» управління ризиками обґрунтуйте вибір інвестора у разі, якщо йому запропонують різні варіанти вкладення коштів в інноваційні технології.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Правило 1 (найбільшої ймовірності). Якщо відома якісна ймовірність настання подій (наприклад, $P_A > P_B > P_C$), то в цьому випадку слід приймати рішення на користь найвірогіднішої ситуації.

Згідно умови задачі, найбільша ймовірність належить варіанту А ($0,5 > 0,3 > 0,2$).

Правило 2 (математичного очікування). Якщо ймовірність ситуації можна оцінити якісно ($P_A = 0,5; P_B = 0,3; P_C = 0,2$), то необхідно обрати найбільший очікуваний у середньому виграш, який визначається за формулою математичного очікування:

$$M(X_i) = \bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i \times P_i, \quad (11.1)$$

де X_i – значення випадкової величини; P_i – ймовірність; n – кількість можливих результатів.

Звідси,

$$M(X_1) = 55 \times 0,5 + 70 \times 0,3 + 60 \times 0,2 = 60,5 \text{ млн грн}$$

$$M(X_2) = 100 \times 0,5 + 25 \times 0,3 + 50 \times 0,2 = 67,5 \text{ млн грн}$$

$$M(X_3) = 75 \times 0,5 + 50 \times 0,3 + 90 \times 0,2 = 70,5 \text{ млн грн}$$

Отже, найбільша ймовірність припадає на 3-й варіант вкладення коштів.

Правило 3 (недостатнього підґрунтя). Якщо ймовірності якісно або кількісно встановити неможливо, то необхідно вважати всі ситуації рівноймовірними і розрахувати середній очікуваний виграш (*COB*), виходячи з цього.

$$\text{Відповідно, } COB_1 = \frac{55 + 70 + 60}{3} = 61,7 \text{ млн грн}$$

$$COB_2 = \frac{100 + 25 + 50}{3} = 58,3 \text{ млн грн}$$

$$COB_3 = \frac{75 + 50 + 90}{3} = 71,7 \text{ млн грн}$$

Отже, найімовірнішим є на 3-й варіант вкладення коштів.

Правило 4 (обережного песиміста). Необхідно виділити найгірші варіанти рішень в усіх варіантах обстановки на ринку (ситуації попиту) й серед них обрати все-таки найкращий (правило максимін) (таблиця 11.2).

Таблиця 11.2 – Знаходження критерія обережного песиміста

Варіант вкладання коштів	Варіанти обстано- вки на ринку			min_i	max_i
	A	B	B		
1	55	70	60	55	55
2	100	25	50	25	
3	75	50	90	50	

Отже, за критерієм обережного песиміста найдоцільнішим є 1 варіант вкладення коштів із мінімальним гарантованим виграшем 55 млн грн.

Правило 5 (мінімакса). Це правило пов'язано з втратами. Складають таблицю ризику (втрат). Для цього у кожній колонці таблиці вигравів знаходимо максимальне число, від нього віднімаємо всі інші по колонці і записуємо в нову таблицю, що подано в таблиці 11.3.

Порівняння іде по рядках. Шукаємо максимальні втрати в рядку, а з них обираємо найменші. Отже, необхідно обирати з максимальних втрат найменшу.

Таблиця 11.3 – Побудова матриці ризику

Варіант вкладання коштів	Матриця прибутків			Матриця ризику			max_j	min_i
	Можливий стан середовища			Можливий стан середовища				
	A	B	B	A	B	B		
1	55	70	60	45	0	30	45	
2	100	25	50	0	45	40	45	
3	75	50	90	25	20	0	25	25

Отже, найдоцільнішим варіантом вкладення коштів за критерієм мінімакса є 3-й.

Правило 6 (критерій песиміста-оптиміста). Вводимо k – коефіцієнт оптимізму ($0 < k < 1$). Тоді коефіцієнт песимізму дорівнює $(1 - k)$. Цей коефіцієнт « k » визначає для себе самої особа, що приймає рішення (ОПР).

Для кожного рішення обирають найменший та найбільший виграш у різних ситуаціях попиту на ринку. Критерій песиміста-оптиміста розраховується за формулою:

$$H_H = \max_i \{ k \min_i + (1 - k) \max_i \}, \quad (11.2)$$

Через коефіцієнти песимізму-оптимізму розраховують очікуваний в середньому виграш. Обирають з отриманих найбільший.

Отже, результати розрахунків занесемо в таблицю 11.4.

Таблиця 11.4 – Визначення варіанту за критерієм песимізму-оптимізму

Варіант вкладання коштів	Можливий стан середовища			\max_j	\min_i	$k \min_i + (1 - k) \max_i$	\max_i
	A	B	B				
1	55	70	60	70	55	$55 \times 0,6 + 70 \times (1 - 0,6) = 61$	
2	100	25	50	100	25	$25 \times 0,6 + 100 \times (1 - 0,6) = 55$	
3	75	50	90	90	50	$50 \times 0,6 + 90 \times (1 - 0,6) = 66$	66

Вибір оптимального рішення за критерієм песимізму-оптимізму – 3-й варіант.

Правило 7 (введення страхових елементів). Залежно від ступеня ризику тієї чи іншої ситуації в бізнесі формується різний страховий фонд (як правило, що ризикованіша ситуація, то більший такий фонд).

Підрахуємо витрати на страхові елементи по кожній ситуації і віднімемо від доходів для цієї ж ситуації. Потім зробимо підрахунок результуючої прибутку і оберемо максимальне рішення з мінімумів по кожному рядку (максимін) (таблиця 11.5–11.6).

Таблиця 11.5 – Розрахунок прибутків за вирахуванням страхових елементів

Варіант вкладення коштів	Вихідні прибутки			Витрати на страхові елементи			Прибутки за вирахуванням страхових елементів		
	A	Б	В	A	Б	В	A	Б	В
1	55	70	60	16,5	14	6	38,5	56	54
2	100	25	50	30	5	5	70	20	45
3	75	50	90	22,5	10	9	52,5	40	81

Таблиця 11.6 – Введення страхових елементів

Варіант вкладення коштів	Прибутки за вирахуванням страхових елементів			min_i	max_i
	A	Б	В		
1	38,5	56	54	38,5	
2	70	20	45	20	
3	52,5	40	81	40	40

Підсумовуємо результати за всіма правилами прийняття рішень і обираємо той варіант рішення, який зустрічається найчастіше. Отже, найчастіше зустрічається 3-й варіант вкладення коштів, тому його й обираємо.

Задачі для розв'язування

Задача 1. Компанії пропонується на вибір три варіанти вкладення коштів. При цьому можливі різні варіанти розвитку подій на ринку: А – погіршення ситуації, Б – стабілізація, В – поліпшення ситуації. Таблиця виграшів (тис. грн) представлена в таблиці 11.7).

Таблиця 11.7 – Варіанти вкладання коштів та їх виграші

Варіант вкладання коштів	Варіанти ситуації на ринку		
	A	Б	В
1	34	20	50
2	58	42	59
3	61	58	73

Імовірність ситуацій така, що $P_A = 0,4$; $P_B = 0,3$; $P_C = 0,3$. Коефіцієнт оптимізму $k = 0,7$. Для ситуації А по всіх варіантах вкладення страховий фонд становить 20 %, для ситуації Б – 24 % і В – 30 %.

Через «сім правил» управління ризиками обґрунтуйте вибір інвестора у разі, якщо йому запропонують різні варіанти вкладення коштів в інноваційні технології.

Задача 2. Генеральний директор компанії повинен вирішити, скільки ящиків продукції доцільно експортувати за кордон протягом місяця. Імовірності того, що попит на продукцію протягом місяця буде 5, 6, 7 або 8 ящиків, дорівнюють відповідно 0,2; 0,3; 0,4; 0,1. Коефіцієнт оптимізму Гурвіца – 0,7.

Витрати на виробництво одного ящика становлять 450 грн. Компанія продає кожен ящик за ціною 950 грн. Якщо продукція не реалізовується протягом місяця, то вона псується; внаслідок цього компанія отримує збиток – 200 грн за 1 ящик. За допомогою правил математичного очікування; недостатнього підґрунтя; обережного песиміста; мінімакса; песиміста-оптиміста знайдіть розрахуйте, скільки ящиків варто експортувати протягом місяця.

Задача 3. Через правило математичного очікування, недостатнього підґрунтя, обережного песиміста, мінімакса, песиміста-оптиміста знайдіть оптимальну стратегію (таблиця 11.8). Імовірність ситуацій така, що $P_{B1} = 0,2$; $P_{B2} = 0,3$; $P_{B3} = 0,1$; $P_{B4} = 0,4$. Коефіцієнт оптимізму $k = 0,6$.

Таблиця 11.8 – Матриця прибутку

Стратегія	B_1	B_2	B_3	B_4
A_1	31	28	32	35
A_2	24	32	29	28
A_3	28	25	22	28
A_4	30	19	15	20

ТЕМА 12 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І МОТИВАЦІЯ ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА



- 12.1 Конкурентоспроможність як джерело нововведень**
- 12.2 Передумови і мотиви оновлення виробництва**
- 12.3 Стратегія і тактика оновлення виробництва**
- 12.4 Загальні підходи до оновлення виробництва**
- 12.5 Діяльність інноваційних організацій**
- 12.6 Система безупинного поліпшення процесів і продуктів (СБПП)**



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Задачі

Тема 12

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І МОТИВАЦІЯ ООНВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА

12.1. Конкуренентоспроможність як джерело нововведень



Теорія конкуренції виходить із того, що кожен суб'єкт конкуренції має визначений індивідуальний набір конкурентних переваг. До них відносять:

- споживчу цінність товару;
- продуктивність бізнесу;
- інноваційний потенціал;
- виробничу й маркетингову кваліфікацію персоналу;
- якість менеджменту;
- рівень гнучкості й адаптації



Конкурентні переваги, на думку Ковальова Г.Д., суто індивідуальні і, тією чи іншою мірою, їх досягають через одночасне використання ресурсних, інвестиційних можливостей і накопиченого багатства. Саме таке поєднання і створює істотні, відмінні конкурентні переваги

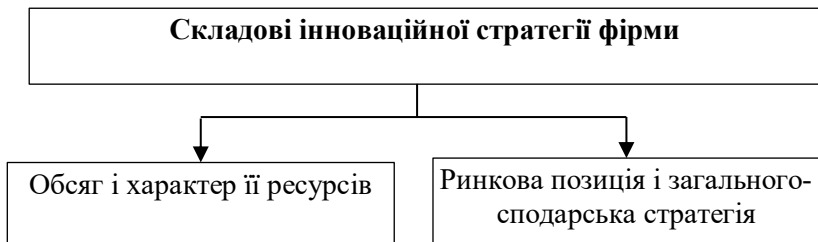


Підвищення продуктивності праці є найважливішим фактором конкурентоспроможності виробничого підприємця

12.2. Передумови і мотиви оновлення виробництва



12.3. Стратегія і тактика оновлення виробництва





Наступальна стратегія характерна для фірм, діяльність яких базується на принципах «підприємницької конкуренції» і які випускають на ринок товари з принципово новими споживчими якостями. Вона властива малим інноваційним фірмам, а також великим об'єднанням, корпораціям, що диверсифікують свою діяльність



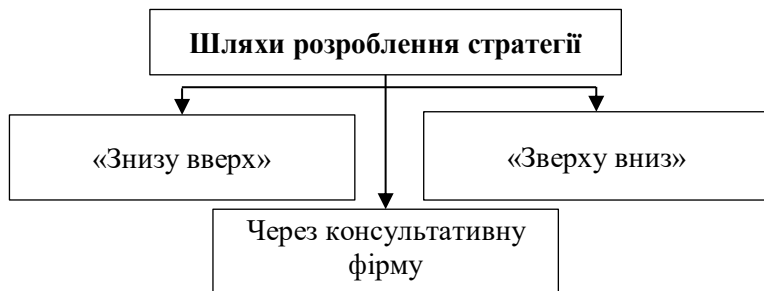
Оборонна стратегія спрямована на підтримання наявних конкурентних позицій фірми на існуючих ринках. Головна складова такої стратегії – оптимізувати співвідношення «витрати результати» в інноваційних процесах



Авангардну стратегію найчастіше використовують корпорації, що мають сильні ринкові й технологічні позиції. Вони зазвичай зберігають дуже гарну репутацію і їм не потрібно витрачати багато зусиль для забезпечення достатнього попиту на пропоновані нові товари чи послуги



Імітаційну стратегію застосовують майже усі фірми в тій чи іншій мірі, а також і компанії, яким не вдається бути піонерами в просуванні на ринок тих чи інших нововведень. При цьому вони у більшості випадків копіюють основні споживчі властивості нововведень малих інноваційних фірм чи корпорацій-лідерів



12.4. Загальні підходи до оновлення виробництва



Інформаційний розрив. Він виникає через те, що, як правило, носіями найважливіших знань про перспективи, ризик, наслідки і вартості технології є дослідники і розробники. Однак ця категорія співробітників ізольована від стратегічного керівництва фірми кількома ступенями керівників, які некомпетентні в технологічних питаннях і не цікавляться ними

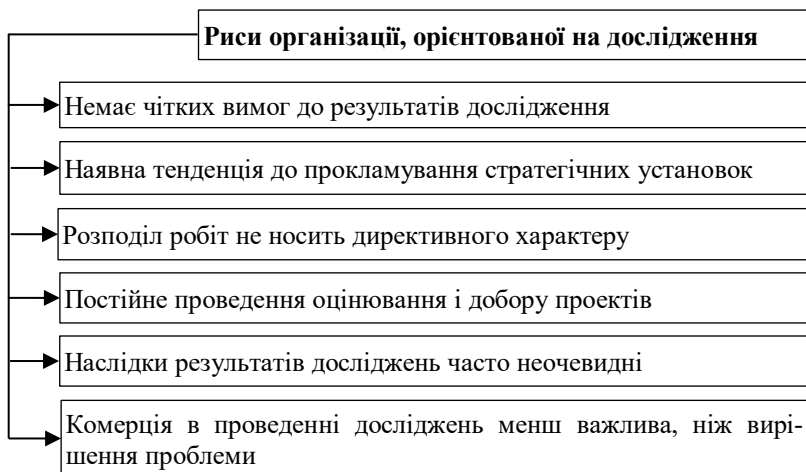


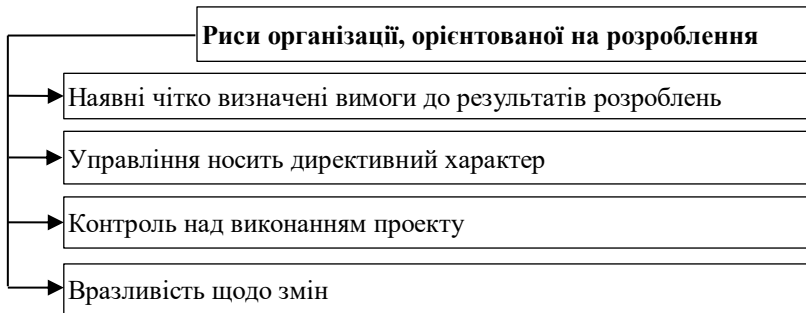
Семантичний розрив виникає через розходження в мові, концепціях і розумінні факторів успіху між загальним керівництвом і керівниками НДДКР. Домагаючись нових інвестицій, керівники НДДКР зазвичай ґрунтуються на розумінні технічних параметрів продукції як факторів, що визначають успіх фірми. Якщо загальне керівництво не розбереться в характері цих технологічних претензій і не розгляне їх, виходячи з перспективних комерційних розумінь, то ресурси фірми можуть бути спрямовані на рішення, які спричинять нові проблеми



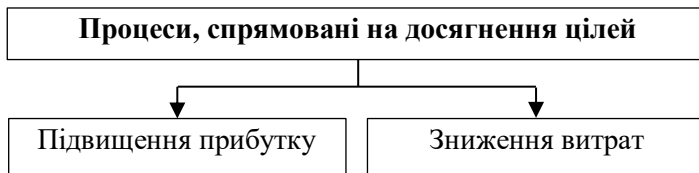
Співвідношення між цілями і витратами. Ціль загального керівництва – отримання оптимального доходу на ресурси, що витрачаються. Навпаки, моральне задоволення, пов'язане з відкриттям, оригінальність рішень і професійний престиж є як самоціль для професійного дослідника і розроблювана. Водночас проблема кінцевої окупності і прибутковості інвестиції стає для них негативним фактором

12.5. Діяльність інноваційних організацій





12.6. Система безупинного поліпшення процесів і продуктів (СБПП)



Система Kaizen (постійних, поступових поліпшень). Метод Kaizen вперше описаний у 1986 р. у книзі Ма-сааки Імаї як один з найважливіших елементів японського успіху, як фундамент продуктивності та якості, що згодом знайшла поширення в Європі й Америці. Kaizen – це процес, у якому може брати участь кожен, день за днем, поки є бажання



Цілі СБППП

Розвиток і активізація організаційної структури

Розвиток потенційних здібностей, поліпшення показників

Отримання корисних результатів



Перша мета є пріоритетною метою СБППП. Це – налаштування співробітників на активну участь. Незалежно від посади і функцій, будь-який співробітник вирішує свої проблеми і вносить пропозиції, якщо він знає, що основну роль відіграє його власна ініціатива



Друга мета СБППП полягає в розвитку людського потенціалу підприємства. Це завдання можна зважувати в різних напрямках. У будь-якому випадку підприємство повинно спочатку подбати про підтримання вже наявних талантів і здібностей членів організації. Саме вони дозволять співробітникам змінити статус-кво і домогтися просування вперед



Третьою метою СБППП є досягнення корисного результату. Пропозиція повинна давати якийсь позитивний ефект, тому що вся діяльність підприємства, на кінець, спрямована на підвищення прибутку. Універсального шляху до гарних результатів не існує. У будь-якому випадку все повинно починатися з активної участі співробітників і розвитку їхнього потенціалу



Запитання для самоконтролю

1. Що виступає джерелом нововведень?
2. Які основні передумови та мотиви оновлення виробництва?
3. Охарактеризуйте стратегію і тактику виробництва.
4. Які виділяють підходи до оновлення виробництва?
5. Які існують діяльності інноваційних організацій?



Тестові завдання

1. Якими характеристиками визначають економічне зростання?

а) збільшення обсягу виробленої продукції порівняно з минулим роком, збільшення її реальної (корегованої на інфляцію) вартості;

б) розвитком економіки, при якому змінюються кількісні і якісні характеристики економічних явищ і процесів, обсяг суспільного продукту;

в) процесом переходу країни від одного стану економіки до іншого, досконалішого – тобто якісно нового згідно відповідних структурних та інституціональних зрушень;

г) кількістю і якістю природних і трудових ресурсів, обсягом основного капіталу і нововведеннями.

2. Не є конкурентними перевагами суб'єкта конкуренції:

а) співвідношення між цілями і витратами;

б) споживчу цінність товару;

в) інноваційний потенціал;

г) якість менеджменту.

3. Найважливішим фактором конкурентоспроможності виробничого підприємця є:

- а) збільшення трудовитрат;
- б) зменшення трудовитрат;
- в) підвищення продуктивності праці;
- г) зниження продуктивності праці.

4. Якими складовими характеризують інноваційну стратегію підприємства?

- а) прибутком і рентабельністю;
- б) прибутком і витратами;
- в) обсягом ресурсів і рівнем витрат;
- г) обсягом і характером ресурсів стратегії; ринковою позицією і загальногосподарською стратегією підприємства.

5. Якої інноваційної стратегії не існує:

- а) наступальної;
- б) оборонної;
- в) авангардної;
- г) виробничої.

6. Стратегія, що характерна для фірм, діяльність яких базується на принципах «підприємницької конкуренції» і які випускають на ринок товари з принципово новими споживчими якостями, – це:

- а) авангардна стратегія;
- б) наступальна стратегія;
- в) оборонна стратегія;
- г) імітаційна стратегія.

7. Оборонна стратегія:

а) характерна для фірм, діяльність яких базується на принципах «підприємницької конкуренції» і які випускають на ринок товари з принципово новими споживчими якостями;

б) спрямована на підтримання наявних конкурентних позицій фірми на існуючих ринках;

в) найчастіше використовують корпорації, що мають сильні ринкові й технологічні позиції;

г) застосовується майже усіма фірмами в тій чи іншій мірі, а також і компаніями, яким не вдається бути піонерами у просуванні на ринок тих чи інших нововведень.

8. Які стратегії найчастіше використовують корпорації, що мають сильні ринкові й технологічні позиції?

- а) зверху вниз; знизу вверху;
- б) зверху вниз; знизу вверху; комбіновану;
- в) зверху вниз; знизу вверху; через консультативну фірму;
- г) зверху вниз; знизу вверху; через консультативну фірму; комбіновану.

9. Імітаційна стратегія:

- а) характерна для фірм, діяльність яких базується на принципах «підприємницької конкуренції» і які випускають на ринок товари з принципово новими споживчими якостями;
- б) спрямована на підтримання наявних конкурентних позицій фірми на існуючих ринках;
- в) найчастіше використовують корпорації, що мають сильні ринкові й технологічні позиції;
- г) застосовується майже усіма фірмами в тій чи іншій мірі, а також і компаніями, яким не вдається бути піонерами у просуванні на ринок тих чи інших нововведень.

10. Риса, що не характерна організації, орієнтованої на розроблення:

- а) управління носить директивний характер;
- б) немає чітких вимог до результатів досліджень;
- в) контроль над виконанням проекту;
- г) наявні чітко визначені вимоги до результатів розроблень.

11. Організації, орієнтовані на дослідження:

- а) концентрують зусилля на фундаментальних і експериментальних дослідженнях;
- б) концентрують свої зусилля на розробленні комерційної продукції;
- в) спрямовані на підвищення продуктивності окремого робочого місця;
- г) дозволять співробітникам змінити статус-кво і домогтися просування вперед.

12. Які виділяють шляхи розроблення стратегії?

- а) збільшення трудовитрат;
- б) зменшення трудовитрат;
- в) підвищення продуктивності праці;

г) зниження продуктивності праці.

13. На досягнення скількох цілей спрямовані системи безупинного поліпшення процесів і продуктів (СБПП)?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

14. Процес, у якому може брати участь кожен, день за днем, поки є бажання – це:

- а) теорія графів;
- б) технологія;
- в) метод Kaizen;
- г) реінжиніринг.

15. За якими цільовими напрямками класифікують Kaizen-пропозиції?

а) ідеї, що сприяють підвищенню прибутку; ідеї, що сприяють зниженню втрат;

б) ідеї, що сприяють підвищенню обороту; ідеї, що сприяють зниженню втрат;

в) ідеї, що сприяють підвищенню доходу; ідеї, що сприяють зниженню собівартості;

г) ідеї, що сприяють підвищенню обороту; ідеї, що сприяють зниженню трудомісткості.



Задачі

Задача 1. Компанії пропонується на вибір три варіанти вкладення коштів. Інвестор вирішує, реалізацію якого інноваційного проекту підтримати: проекту I чи проекту II. Можлива величина прибутку й імовірність їхнього одержання наведено в таблиці 12.1.

Охарактеризуйте проекти за показником очікуваного інтегрального ефекту і ризику їхньої реалізації (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації).

Таблиця 12.1 – Можливі величини прибутків та ймовірності їхнього одержання

Проект 1		Проект 2	
Прибуток, грн	Ймовірність	Прибуток, грн	Ймовірність
6 000	0,35	10 000	0,25
10 000	0,5	11 000	0,6
20 000	0,15	13 000	0,15

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Визначимо очікуваний інтегральний ефект двох проектів (математичне сподівання) за формулою 11.1.

Відповідно,

$$M(X_1) = 6\,000 \times 0,35 + 10\,000 \times 0,5 + 20\,000 \times 0,15 = 10\,100 \text{ грн}$$

$$M(X_2) = 10\,000 \times 0,25 + 11\,000 \times 0,6 + 13\,000 \times 0,15 = 11\,050 \text{ грн}$$

За результатами даного показника бачимо, що вигідніше підтримати проект № 2.

Розрахуємо дисперсію за формулою:

$$D(X_i) = \sum_{i=1}^n p_i \times (X_i - \bar{X})^2 \quad (12.1)$$

де X_i – значення випадкової величини; p_i – ймовірність; n – кількість можливих результатів; \bar{X} – математичне очікування.

Отже,

$$D(X_1) = 0,35 \times (6000 - 10100)^2 + 0,5 \times (10000 - 10100)^2 + 0,15 \times (20000 - 10100)^2 = 20\,590\,000$$

$$D(X_2) = 0,25 \times (10000 - 11050)^2 + 0,6 \times (11000 - 11050)^2 + 0,15 \times (13000 - 11050)^2 = 847\,500$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення за формулою:

$$\sigma(X_i) = \sqrt{D(X_i)} \quad (12.2)$$

$$\text{Отже, } \sigma(X_1) = \sqrt{20\,590\,000} = 4\,537,62$$

$$\sigma(X_2) = \sqrt{847\,500} = 920,60$$

Оскільки значення середньоквадратичного відхилення для

першого проекту більше, то і ризик прийняття даного проекту буде вищим. Отже, вигідніше підтримати проект № 2.

Коефіцієнт варіації розраховується як:

$$V = \frac{\sigma(X_i)}{M(X_i)} \quad (12.3)$$

Відповідно, $V_1 = \frac{4537,62}{10100} = 0,45$ або 5 %

$$V_2 = \frac{920,60}{11050} = 0,08$$
 або 8 %

Отже, проект 2 є доцільнішим через більший середній очікуваний дохід та менші показники дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації, що вказує на менший ризик.

Задачі для розв'язування

Задача 1. Компанії пропонується на вибір три варіанти вклядення коштів. Інвестор вирішує, реалізацію якого інноваційного проекту підтримати: проекту 1 чи проекту 2. Можлива величина прибутку й імовірність їхнього одержання наведено в таблиці 12.2.

Охарактеризуйте проекти за показником очікуваного інтегрального ефекту і ризику їхньої реалізації (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації).

Таблиця 12.2 – Можливі величини прибутків та ймовірності їхнього одержання

Проект 1		Проект 2	
Прибуток, грн	Ймовірність	Прибуток, грн	Ймовірність
5 000	0,25	6 300	0,35
8 000	0,5	6 500	0,3
9 500	0,25	7 000	0,35

Задача 2. Підприємство розглядає два проекти А і В щодо інвестування. Відомі оцінки прогнозованих значень доходу від кожного з цих проектів та відповідні значення ймовірностей. Цифрові дані наведено в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 – Прогнозовані значення доходу та відповідні значення ймовірностей інвестиційних проектів

Оцінка можливого результату	Прогнозований прибуток, тис. грн		Значення ймовірності	
	A	B	A	B
Песимістична	170	147	0,6	0,7
Оптимістична	200	155	0,4	0,3

Потрібно оцінити ступінь ризику кожного з цих проектів і обрати один з них (той, що забезпечує меншу величину ризику) для інвестування.

Задача 3. Підприємство, розробляючи інвестиційний портфель, розглядає питання про купівлю акцій однієї з двох компаній. Існує експертна оцінка очікуваного річного прибутку від придбання цих акцій:

1. Акції 1-ї компанії.

Імовірність 0,4	400 грн
Імовірність 0,5	700 грн
Імовірність 0,1	1000 грн

2. Акції 2-ї компанії.

Імовірність 0,4	500 грн
Імовірність 0,6	800 грн

Необхідно вибрати акції, за якими рівень ризику менший.

ТЕМА 13 ОРГАНІЗАЦІЯ НДДКР І ПРОЕКТУВАННЯ



13.1 Взаємозв'язок НТП і НДДКР в інноваційній діяльності

13.2 Завдання, принципи й етапи НДДКР

13.3 Патентно-ліцензійна діяльність інноваційної організації



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Задачі

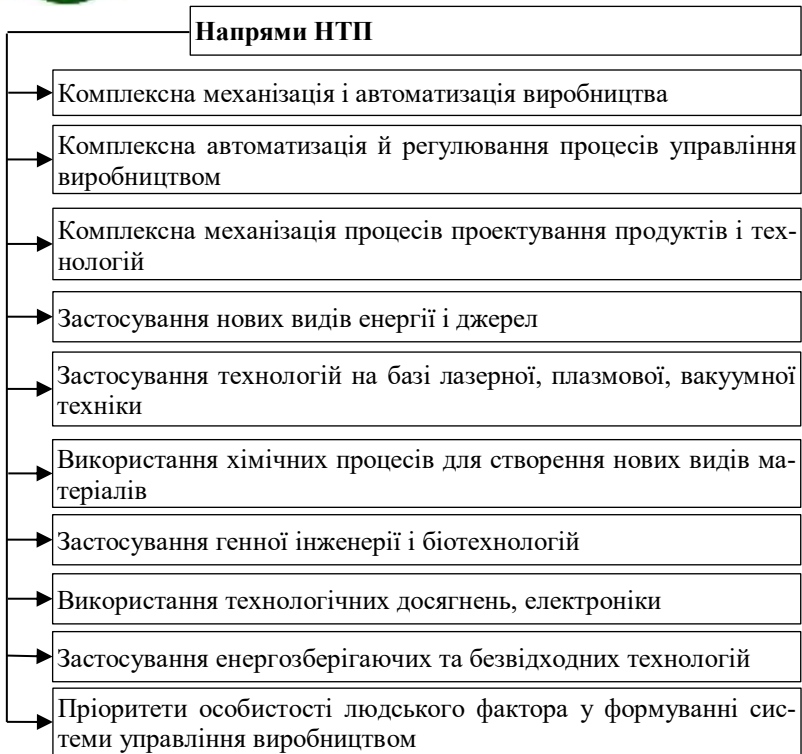
Тема 13

ОРГАНІЗАЦІЯ НДДКР І ПРОЕКТУВАННЯ

13.1. Взаємозв'язок НТП і НДДКР в інноваційній діяльності



Науково-технічний прогрес (НТП) є процесом безупинного розвитку науки, техніки, технології, форм і методів виробництва



13.2. Завдання, принципи й етапи НДДКР



Основними завданнями науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) є:

- отримання нових знань про розвиток природи і суспільства, нових сфер їхнього застосування;
- теоретична й експериментальна перевірка можливостей матеріалізації у сфері виробництва;
- практична реалізація портфеля новацій та інновацій



Основними принципами НДДКР є:

1. Виконання наукових підходів, принципів, функцій, методів менеджменту для вирішення будь-яких проблем, розроблення раціональних управлінських рішень.
2. Орієнтування інноваційної діяльності на розвиток людського капіталу



НДДКР поділяють на такі етапи:

- фундаментальні дослідження (теоретичні й пошукові);
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські роботи;
- дослідні, експериментальні роботи, які можна виконувати будь-якому із попередніх етапів



До пошукових відносять дослідження, завданнями яких є відкриття нових принципів, створення нових виробів та технологій, невідомих раніше властивостей матеріалів і їх сполук, методів менеджменту. В пошукових дослідженнях, як правило, відома мета майбутньої роботи, більш-менш зрозумілі теоретичні основи, але не конкретні напрями. При таких дослідженнях знаходять підтвердження теоретичні припущення й ідеї, хоча їх можна відкинути або переглянути



Фундаментальні дослідження повинні, як правило, фінансуватися через бюджет держави на конкурсній основі, а також можна частково використовувати й позабюджетні засоби



Прикладні дослідження направлено на виявлення шляхів і способів застосування відкритих законів і явищ у природі в певному секторі або сфері виробництва. Вони ставлять за мету вирішення технічної проблеми, уточнення незрозумілих теоретичних питань, отримання конкретних наукових результатів, які буде використано в дослідно-конструкторських роботах (ДКР)

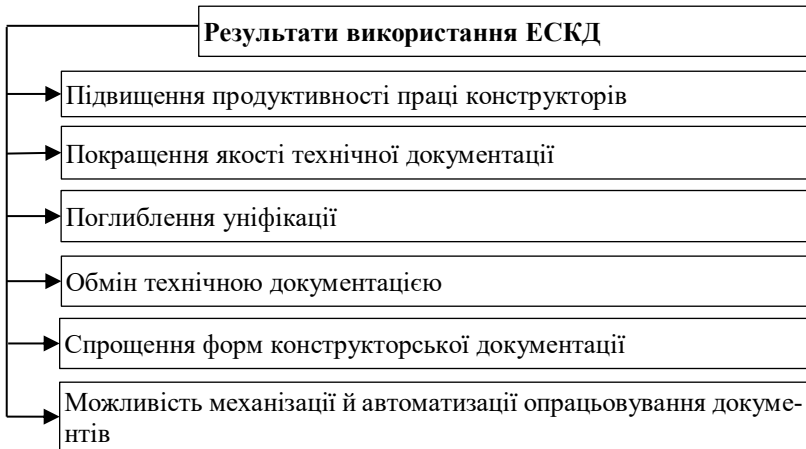


Дослідні, експериментальні роботи – вид розроблень, пов'язаний з дослідною перевіркою результатів наукових досліджень. Дослідні роботи мають на меті виготовлення й відпрацювання дослідних зразків нових продуктів, відпрацювання нових (удосконалених) технологічних процесів. Експериментальні роботи направлено на виготовлення, ремонт і обслуговування спеціального (нестандартного) обладнання, апаратури, приладів, стендів, макетів, необхідних для проведення НДДКР



Результати дослідно-конструкторських робіт оформляють відповідно до вимог ЕСКД.

ЕСКД – це комплекс державних стандартів, які встановлюють єдині, взаємозв'язані правила й положення зі складання, оформлення й обігу конструкторської документації, яку розробляють і застосовують у промисловості, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації й підприємствами. У ЕСКД враховано правила, положення, вимоги, а також позитивний досвід оформлення графічних документів (ескізів, схем, креслень), встановлених рекомендаціями міжнародних організацій ISO



13.3. Патентно-ліцензійна діяльність інноваційної організації



Виникнення правового регулювання інтелектуальної власності на міжнародному рівні пов'язують з Паризькою конференцією (1883 р.) з охорони промислової власності, регулювання використання патентів, товарних назв тощо, у тому числі заходів із покарання за незаконне використання



Оформлення прав на винахід здійснюється через отримання патенту.

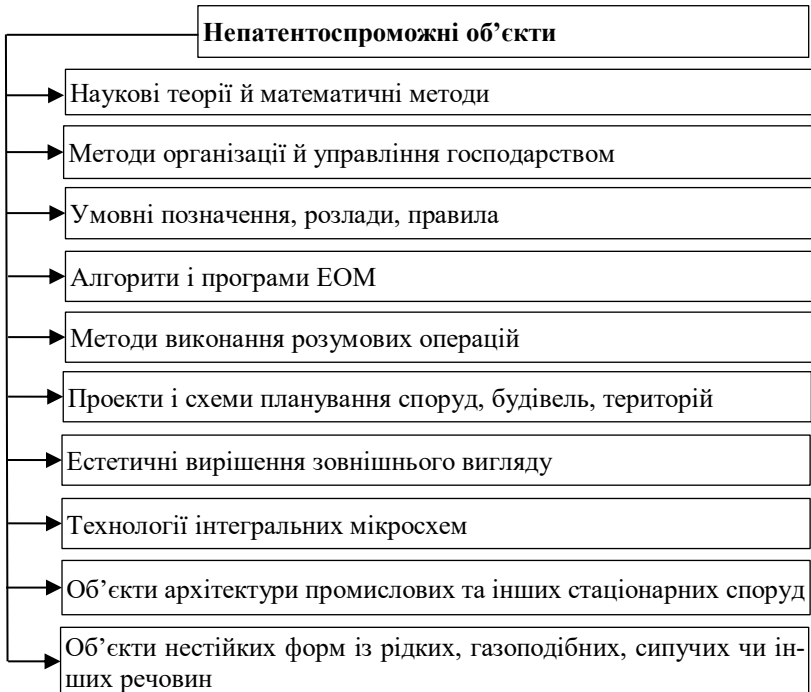
Патент – це документ, що підтверджує авторство і дає його власникові виключне право на використання винаходу. Патент на винахід діє протягом 20 років, починаючи з дати надходження заявки до Укрпатенту. Свідоцтво на корисну модель діє протягом 5 років (+3 роки продовження). Патент на промисловий зразок діє протягом 10 років (+5)



Корисна модель має правову охорону, якщо вона є новою та її можна застосовувати у видах економічної діяльності



Промисловий зразок є художньо-конструктивним вирішенням виробу, яке визначає його зовнішній вигляд, надано правову охорону, якщо він є новим, оригінальним і його можна застосовувати в галузях народного господарства



Ліцензійна торгівля – основна форма міжнародної торгівлі технологіями, включаючи й угоди з патентами, ліцензіями, ноу-хау тощо



Ліцензування здійснюють через прийняття зацікавленими сторонами ліцензійної угоди – договору, відповідно до якого власник винаходу, технологічних знань, досвіду і секретів виробництва видає своєму контрагентові ліцензію на використання інтелектуальної власності

Поділ ліцензійних угод

Супутні, коли одночасно з передаванням ліцензії заключають контракт на будівництво, постачання, інжинірингові послуги

Самостійні, які передбачають, що технологія передається незалежно від місця і умов майбутнього використання

Ліцензійні платежі

Періодичні (роялті), встановлюються у відсотках з обороту

Одноразові, встановлюються заздалегідь за експертним оцінюванням

Ліцензії за характером і обсягом прав

Патентні

Безпатентні

Прості

Повні

Виключні



Патентні права ліцензій передають права використання патенту без відповідного ноу-хау



Безпатентні права ліцензій передають права використання ноу-хау в різних видах діяльності



Прості права ліцензій є правами використання патенту, володіє ліцензіат і ліцензіар



Виключні права ліцензій показують монопольне використання патенту ліцензіатом



Повні права ліцензій передбачають, що ліцензіат використовує патент один протягом обумовленого угодою терміну



Запитання для самоконтролю

1. Який існує взаємозв'язок між НТП та НДДКР в інноваційній діяльності?
2. Які завдання і принципи НДДКР Вам відомі?
3. На які етапи поділяють НДДКР?
4. Що є патентно-ліцензійною діяльністю інноваційної організації?
5. Що регламентують патент і ліцензія?



Тестові завдання

1. Науково-технічний прогрес (НТП) – це:

- а) комплексна механізація й автоматизація виробництва, використання робототехніки і гнучких виробничих систем;

б) процес безупинного розвитку науки, техніки, технології, форм і методів виробництва;

в) своєрідний перехід від лабораторних умов і експериментального виробництва до промислового виробництва;

г) комплекс державних стандартів, які встановлюють єдині, взаємозв'язані правила й положення зі складання, оформлення й обігу конструкторської документації, яку розробляють і застосовують у промисловості, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації й підприємствами.

2. Головними напрямками НТП є:

а) комплексна механізація процесів проектування продуктів і промислових технологій;

б) використання хімічних процесів для створення нових видів матеріалів із заданими властивостями;

в) застосування технологій на базі лазерної, плазмової, вакуумної і детонаційної техніки;

г) отримання нових знань про розвиток природи і суспільства, нових галузей їх застосування.

3. Одним з основних завдань науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) є:

а) теоретична й експериментальна перевірка можливостей матеріалізації у сфері виробництва;

б) застосування нових видів енергії і нових її джерел у технологічних процесах;

в) комплексна механізація процесів проектування продуктів і промислових технологій;

г) застосування енергозберігаючих, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій, а також товарів, що володіють малою енергоємністю, низьким ступенем забруднення навколишнього середовища.

4. Дослідження, завданням яких є відкриття нових принципів, створення нових виробів та технологій, невідомих раніше властивостей матеріалів і їхніх сполук, методів менеджменту – це:

а) пошукові дослідження;

б) теоретичні дослідження;

в) дослідно-конструкторські роботи;

г) фундаментальні дослідження.

5. Своярідний перехід від лабораторних умов і експериментального виробництва до промислового виробництва – це:

- а) прикладні дослідження;
- б) теоретичні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) експериментальні роботи.

6. Дослідно-конструкторські роботи – це:

- а) заключна стадія НДВКР;
- б) заключна стадія НДДКР;
- в) початкова стадія НДВКР;
- г) початкова стадія НДДКР.

7. Що проявляється в наукових відкриттях, обґрунтуваннях нових понять і подання, створенні нових теорій?

- а) прикладні дослідження;
- б) теоретичні дослідження;
- в) пошукові дослідження;
- г) інструментарні дослідження.

8. Роботи, що характеризують виготовлення, ремонт і обслуговування спеціального (нестандартного) обладнання, апаратури, приладів, стендів, макетів, необхідних для проведення НДДКР, – це:

- а) дослідні роботи;
- б) експериментальні роботи;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) прикладні дослідження.

9. Комплекс державних стандартів, які встановлюють єдині, взаємозв'язані правила й положення зі складання, оформлення й обігу конструкторської документації, яку розробляють і застосовують у промисловості, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації й підприємствами, – це:

- а) Державна система стандартизації;
- б) Єдина система технологічної документації;
- в) Єдина система технологічної підготовки виробництва;
- г) Єдина система конструкторської документації.

10. Оформлення прав на винахід здійснюється через отримання:

- а) патенту;
- б) ліцензії;

- в) дозволу;
- г) договору.

11. Документ, що підтверджує авторство і дає його власникові виключне право на використання винаходу, – це:

- а) промисловий зразок;
- б) корисна модель;
- в) ліцензія;
- г) патент.

12. Ліцензійна торгівля – це:

а) документ, що підтверджує авторство і дає його власникові виключне право на використання винаходу;

б) основна форма міжнародної торгівлі технологіями, включаючи й угоди з патентами, ліцензіями, ноу-хау тощо;

в) художньо-конструктивне вирішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд, надано правову охорону, якщо він є новим, оригінальним і його можна застосовувати в секторах економіки;

г) комплекс державних стандартів, які встановлюють єдині, взаємозв'язані правила й положення зі складання, оформлення й обігу конструкторської документації, яку розробляють і застосовують у промисловості, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації й підприємствами.

13. Винагороду ліцензіару за надані права ліцензіату на використання предмета ліцензійної угоди здійснюють через:

- а) одноразові платежі;
- б) грошові виплати;
- в) ліцензійні платежі;
- г) патентні платежі.

14. Який вид ліцензій за характером та обсягом прав на використання передбачає монопольне використання патенту ліцензіатом?

- а) повний;
- б) виключний;
- в) безпатентний;
- г) патентний.

15. Повна ліцензія – це ліцензія, яка:

- а) передає права використання патенту без відповідного ноу-хау;
- б) передає права використання ноу-хау в різних галузях діяльності;

- в) передбачає використання ліцензіатом патенту протягом обумовленого угодою терміну;
 г) передбачає монопольне використання патенту ліцензіатом.



Задачі

Задача 1. Керівництво компанії вирішує, чи створювати для випуску нової продукції велике виробництво, мале підприємство чи продати патент іншій фірмі. Розмір вигащу, який компанія може отримати, залежить від сприятливого або несприятливого стану ринку. За таблицею вигащів (втрат) побудуйте дерево рішень і оберіть оптимальне за критерієм максимального прибутку (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1 – Величина вигащів (втрат)

Номер рішення	Дія компанії	Прибуток компанії за умов стану зовнішнього середовища, грн	
		сприятливого	несприятливого
1	Створення великого підприємства	300 000	-150 000
2	Створення малого підприємства	150 000	-25 000
3	Продаж патенту	10 000	10 000

* *Примітка:* ймовірність сприятливого та несприятливого стану зовнішнього середовища дорівнює 0,5.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

«Дерево рішень» складається з низки вузлів і гілок. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги – відповідають переходам між логічно пов'язаними рішеннями і випадковими подіями. Гілками дерева ставлять у відповідність суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, через ймовірності, і з усіх можливих оцінок обирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант (рис. 13.1).

Розрахуємо очікувані доходи від реалізації трьох проектів, використовуючи формулу:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n X_i \times p_i, \quad (13.1)$$

де X_i – це представлена альтернатива; p_i – ймовірність застосування альтернативи; n – кількість альтернатив.

Визначимо очікувані доходи від реалізації трьох проектів:

$$M(x_1) = 0,5 \times 300\,000 + 0,5 \times (-150\,000) = 75\,000 \text{ грн}$$

$$M(x_2) = 0,5 \times 150\,000 + 0,5 \times (-25\,000) = 62\,500 \text{ грн}$$

$$M(x_3) = 0,5 \times 10\,000 + 0,5 \times 10\,000 = 10\,000 \text{ грн}$$

Отже, найдоцільнішою є стратегія 1, тобто створення великого підприємства.

Задачі для розв'язування

Задача 1. Складіть графік «дерево рішень», якщо відомі три альтернативи, відповідно до яких повинно розвиватися підприємство:

1) виробництво товарів споживчого призначення з імовірністю високої інфляції 0,4, низької інфляції 0,6. В результаті цього отримаємо ефект у -18 од. та 40 од. залежно від високої чи низької інфляції;

2) створення енергетичної компанії з імовірністю високої інфляції 0,3, низької інфляції 0,7. Через це отримаємо ефект у 80 од. та -13 од. залежно від високої чи низької інфляції;

3) виробництво продуктів харчування з імовірністю високої інфляції 0,6, низької інфляції 0,4. Через це отримаємо ефект у 20 од. та 35 од. залежно від високої чи низької інфляції.

Визначте очікувану вартість можливих подій.

Задача 2. Керівництво підприємства має вирішити, чи створювати для випуску нової продукції велике виробництво, мале підприємство чи продати патент. Розмір виграшу, що його може одержати підприємство, залежить від сприятливих чи несприятливих умов, що склалися на ринку, оцінюваних рівномірно (таблиця 13.2). Оберіть оптимальний варіант для фірми, розв'язавши задачу за допомогою «дерева рішень».

Таблиця 13.2 – Вихідні дані

Варіант	Дія фірми	Виграш фірми залежно від умов ринку, грн	
		Сприятливі ($p_i = 0,3$)	Несприятливі ($p_i = 0,7$)
1	Створення великого підприємства	400 000	-200 000
2	Створення малого підприємства	200 000	-100 000
3	Продаж патенту	20 000	10 000

Задача 3. Керівництво для випуску нової продукції має дві альтернативи:

- 1) побудова нового цеху;
- 2) удосконалення технології виробництва;

У кожному з них можна отримати виграш за двома варіантами:

- 1) з сприятливою ймовірністю 0,7;
- 2) з несприятливою ймовірністю 0,3.

Виграш складатиме для побудови нового цеху 400 000 грн зі сприятливою ймовірністю і -300 000 грн з несприятливою ймовірністю, для удосконалення технологій виробництва 250 000 грн і -180 000 грн відповідно.

Побудуйте «дерево рішень».

ТЕМА 14
ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ
ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА НОВОВВЕДЕНЬ



14.1 Тенденції розвитку технологій та їхня класифікація

14.2 Завдання, особливості й стадії організаційно-технологічної підготовки виробництва (ОТПВ)

14.3 Мережеве планування ОТПВ

14.4 Реінжиніринг як інструмент підвищення організаційно-технічного рівня виробництва



Запитання для самоконтролю

Тестові завдання

Практичні завдання

Тема 14

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА НОВОВВЕДЕНЬ

14.1. Тенденції розвитку технологій та їх класифікація



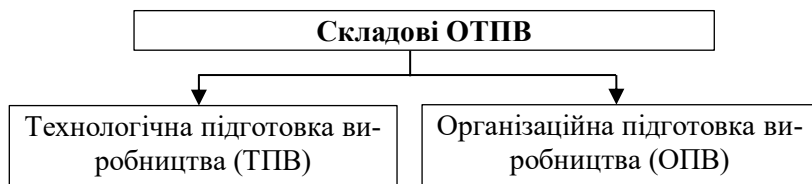
Термін «технологія» – сукупність прийомів і способів обробки та переробки різних середовищ.

Технологія визначає не тільки порядок виконання операцій, але й вибір предметів праці, засобів дії на них, оснащення виробництва обладнанням, пристроями, інструментом, засобами контролю, зміст виконання робіт, нормування процесу, зміст праці, відношення виробництва до основних засобів

Класифікація технологій

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Види технологій</i>
Сфера застосування	Наука й освіта; інформатика; промисловість; сфера послуг; охорона здоров'я; сільське господарство тощо
Рівень новизни	Оригінальні (піонерські) в світі, через винаходи; оригінальні для організації, через ноу-хау
Динаміка розвитку	Прогресуючі; що розвиваються; традиційні; застарілі
Сфера застосування технології	Управлінські (основні, допоміжні, обслуговуючі); виробничі (основні, допоміжні, обслуговуючі)
Призначення	Утворюючі; руйнуючі; подвійного призначення
Відношення до ресурсів	Наукоємні; капіталоємні; енергоємні; енергозберігаючі; безвідходні; малоопераційні
Рівень автоматизації	Ручні; механізовані; автоматизовані; автоматичні; без участі людей
Конкурентоспроможність	Конкурентоспроможні; неконкурентоспроможні

14.2. Завдання, особливості й стадії організаційно-технологічної підготовки виробництва (ОТПВ)



Метою ОТПВ є підготовка технологічної й організаційної документації для виготовлення нової продукції



Трудомісткість робіт з ОТПВ і витрати на їхнє проведення значно перевершують витрати на НДДКР



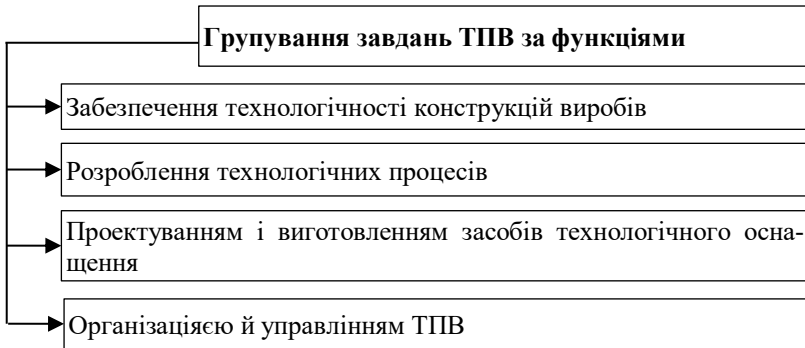
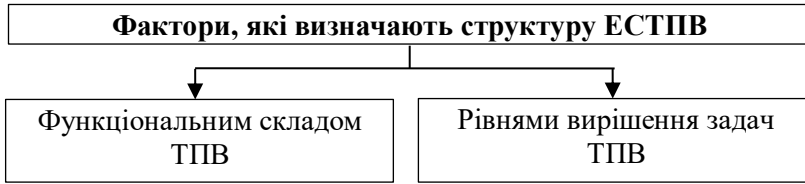
Технологічна підготовка виробництва (ТПВ) – це сукупність взаємопов'язаних технологічних процесів, які забезпечують технологічну готовність підприємства в плановому порядку випускати продукцію відповідно до стандартів і технічних умов якості



Єдина система технологічної підготовки виробництва (ЕСТПВ) – це встановлена державними стандартами система організації й управління технологічною підготовкою виробництва

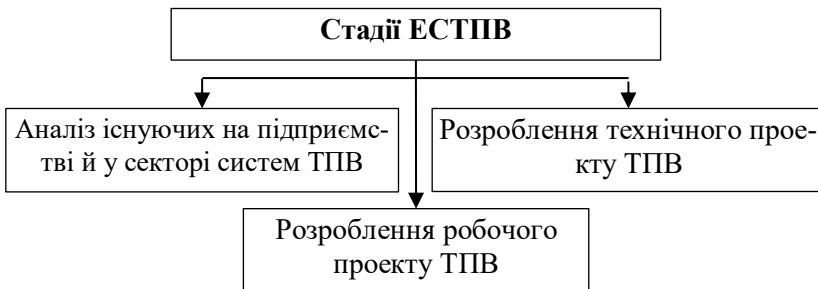


Основна мета ЕСТПВ – забезпечення необхідних умов для досягнення повної готовності виробництва до випуску виробів заданої якості, в оптимальні терміни та оптимальними витратами ресурсів



Основу ЕСТПВ складають:

- системно-структурний аналіз циклу ТПВ; типізація і стандартизація технологічних процесів виготовлення та контролю продукції;
- стандартизація технологічного оснащення й інструменту;
- агрегування обладнання зі стандартних елементів (блоків)



14.3. Мережеве планування ОТПВ



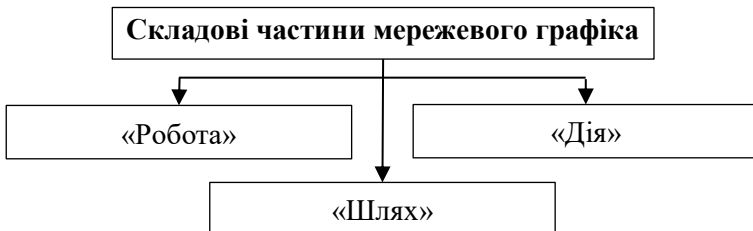
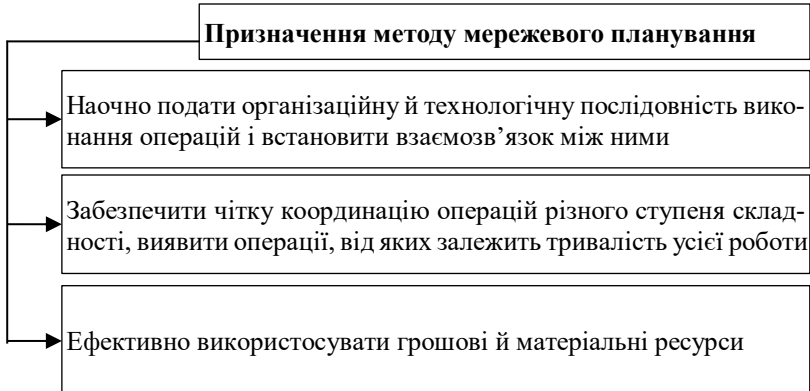
Мережевий графік ТПВ складають для реалізації підготовки виробництва і запуску у виробництво нової продукції підприємства. Він включає всі роботи, необхідні для досягнення кінцевої мети – освоєння виробництва нової продукції



Мережевий графік – це модель досягнення поставленої мети.

Метод мережевого планування заснований на теорії графів.

Граф – система точок, деякі з яких сполучені відрізками, що являють собою математичну модель взаємодіючих систем





«Робота» – це процес, який вимагає затрат часу і ресурсів або тільки часу.

На мережевому графіку роботу позначають суцільною стрілкою і цифрою зверху —¹⁰>, де 10 означає тривалість виконання роботи.

Існує фіктивна робота (чекання, проста залежність). Фіктивна робота – це робота, яка не потребує затрат часу, праці, засобів. На графіку її зображають пунктирною лінією ----->



Подія – це результат виконання однієї або кількох робіт, які є необхідними для початку наступних робіт. Попередня подія є відправною точкою для роботи, а наступна – її результатом.

Кожний мережевий графік має одну початкову і одну завершуючу події. Стрілка сполучає тільки дві події

Види подій

Прості події мають лише одну вхідну і одну вихідну роботу

Складні мають кілька вхідних або кілька вихідних робіт



Неперервну технологічну або логічну послідовність робіт від першої до останньої події називають шляхом. Такий шлях є повним шляхом. Повних шляхів може бути кілька. Довжину шляху визначають сумою тривалості на ньому робіт.

У результаті порівняння різних шляхів вибирають шлях, на якому тривалість усіх робіт найбільша. Цей шлях називають «критичним».



Складність мережевого графіка оцінюють коефіцієнтом складності – відношенням кількості робіт мережевого графіка до кількості подій і визначають за формулою:

$$K_c = \frac{P}{C},$$

де K_c – коефіцієнт складності; P – кількість робіт; C – кількість подій.

Мережеві графіки, які мають коефіцієнт складності від 1,0 до 1,5 – прості; від 1,5 до 2,0 – середньої складності; понад 2,1 – складні



Напруженість виконання робіт характеризується коефіцієнтом напруженості, який визначають за формулою:

$$K_n = \frac{T - t_k}{T_k - t_k},$$

де K_n – коефіцієнт напруженості; T – максимальний шлях, який проходить через цю роботу від вихідної до завершальної події, дні; t_k – тривалість частини критичних робіт, розміщених на цьому шляху, дні; T_k – тривалість критичного шляху, дні.

14.4. Реінжиніринг як інструмент підвищення організаційно-технічного рівня виробництва



Інжиніринг (від лат. *Ingenium* – винахідливість) – надання комплексу послуг виробничого, комерційного й науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва



Реінжиніринг – процес підвищення організаційно-технічного рівня виробництва організації через застосування точніших інструментів (наукових і технічних засобів) інжиніринга або інжиніринга нового (наступного) покоління. Вирішення значних стратегічних проблем без застосування цих інструментів неможливе



Запитання для самоконтролю

1. Які тенденції розвитку технологій? Наведіть класифікацію технологій.
2. Охарактеризуйте стадії організаційно-технологічної підготовки виробництва.
3. У чому полягає мережеве планування організаційно-технологічної підготовки виробництва?
4. З яких частин складається мережевий графік? Опишіть їх.
5. Що є інструментом підвищення організаційно-технологічного рівня виробництва?



Тестові завдання

1. Яке поняття визначає не тільки порядок виконання операцій, але й вибір предметів праці, засобів дії на них, оснащення виробництва обладнанням, пристроями, інструментом, засобами контролю, зміст виконання робіт, нормування процесу, зміст праці, відношення виробництва до основних засобів?

а) промисловість;

- б) технологія;
- в) конкурентоспроможність;
- г) виробництво.

2. За призначенням технології поділяються на:

- а) управлінські, виробничі;
- б) традиційні, застарілі;
- в) ручні, автоматичні;
- г) утворюючі, руйнуючі.

3. За динамікою росту технології не бувають:

- а) прогресуючі;
- б) застарілі;
- в) утворюючі;
- г) що розвиваються.

4. Сукупність взаємопов'язаних технологічних процесів, які забезпечують технологічну готовність підприємства в плановому порядку випускати продукцію відповідно до стандартів і технічних умов якості, – це:

- а) технологічна підготовка виробництва;
- б) єдина система технологічної підготовки виробництва;
- в) єдина система технологічної документації;
- г) інжиніринг.

5. Метою організаційно-технологічної підготовки виробництва є:

- а) розрахунок нормативів організації виробничих процесів;
- б) проектування нових виробничих дільниць;
- в) аналіз існуючих технологій, обладнання і виробничих потужностей підприємства;
- г) підготовка технологічної й організаційної документації для виготовлення нової продукції.

6. Що не є завданням організаційно-технологічної підготовки виробництва?

- а) підготовка технологічної й організаційної документації для виготовлення нової продукції;
- б) проектування нових виробничих дільниць;
- в) аналіз існуючих технологій, обладнання і виробничих потужностей підприємства;
- г) аналіз технологічності нової продукції.

7. Єдина система технологічної підготовки виробництва (ЕСТПВ) – це:

а) надання комплексу послуг виробничого, комерційного й науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва;

б) встановлена державними стандартами система організації й управління технологічною підготовкою виробництва;

в) забезпечення необхідних умов для досягнення повної готовності виробництва до випуску виробів визначеної якості, в оптимальні терміни та з оптимальними витратами ресурсів;

г) процес підвищення організаційно-технічного рівня виробництва організації через застосування точніших інструментів інжиніринга або інжиніринга нового покоління.

8. Основна мета єдиної системи технологічної підготовки виробництва – це:

а) надання комплексу послуг виробничого, комерційного й науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва;

б) процес підвищення організаційно-технічного рівня виробництва організації через застосування точніших інструментів інжиніринга або інжиніринга нового покоління;

в) забезпечення необхідних умов для досягнення повної готовності виробництва до випуску виробів визначеної якості, в оптимальні терміни та з оптимальними витратами ресурсів;

г) встановлена державними стандартами система організації й управління технологічною підготовкою виробництва.

9. Метод мережевого планування ґрунтується на:

а) фіктивній роботі;

б) теорії графів;

в) коефіцієнті напруженості;

г) реінжинірингу.

10. Система точок, деякі з яких сполучені відрізками, що є математичною моделлю взаємодіючих систем, – це:

а) граф;

б) подія;

в) метод мережевого планування;

г) шлях.

11. Подія – це:

- а) робота, яка не потребує затрат часу, праці, засобів;
- б) процес, який вимагає затрат часу і ресурсів або тільки часу;
- в) результат виконання однієї або кількох робіт, які є необхідними для початку наступних робіт;
- г) відношення кількості робіт мережевого графіка до кількості подій.

12. Фіктивна робота – це:

- а) робота, яка не потребує затрат часу, праці, засобів;
- б) процес, який вимагає затрат часу і ресурсів або тільки часу;
- в) результат виконання однієї або кількох робіт, які є необхідними для початку наступних робіт;
- г) відношення кількості робіт мережевого графіка до кількості подій.

13. Коефіцієнт складності оцінює:

- а) тривалість частини критичних робіт;
- б) напруженість виконання робіт;
- в) критичний шлях;
- г) складність мережевого графіка.

14. Інжиніринг – це:

- а) надання комплексу послуг виробничого, комерційного й науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва;
- б) процес підвищення організаційно-технічного рівня виробництва організації через застосування точніших інструментів інжиніринга або інжиніринга нового покоління;
- в) забезпечення необхідних умов для досягнення повної готовності виробництва до випуску виробів визначеної якості, в оптимальні терміни та з оптимальними витратами ресурсів;
- г) встановлена державними стандартами система організації й управління технологічною підготовкою виробництва.

15. Процес підвищення організаційно-технічного рівня виробництва організації через застосовування точніших інструментів (наукових і технічних засобів) інжиніринга або інжиніринга нового (наступного) покоління – це:

- а) подія;
- б) робота;
- в) інжиніринг;
- г) реінжиніринг.



Практичні завдання

Практичне завдання 1. Назвіть переваги і недоліки методології реінжинірингу бізнес-процесів. Як можна збільшити успішність та ефективність реінжинірингових проектів?

Методичні вказівки до завдання

Перевагами реінжинірингу є: здатність сприяння швидким змінам в бізнесі, що забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, але і добитися у відносно короткі терміни зміни, міцного фінансового стану, високого суспільного іміджу. Також до переваг відносять таке [26, с. 239]:

- детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;
- упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом;
- керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів;
- підвищується змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці;
- зростає відповідальність та ініціативність працівників в межах наданих повноважень;

- зростає значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки працівників, переходу на безперервну професійну освіту працівників;
- змінюється організація оплати праці – за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесу;
- змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не курівництва;
- змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання бізнес-процесу;
- зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців.

Недоліки реінжинірингу є відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, котру можливо провести за короткий час. Слід підібрати команду компетентних спеціалістів, які своїми знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності таких змін.

Показниками оцінки реінжинірингу бізнес-процесів є [11, с. 268]: 1) кількісні (тривалість бізнес-процесів, витрати на бізнес-процеси, кількість помилок, собівартість продукції, обсяги реалізації, обсяг реалізації, чистий прибуток, частка ринку, продуктивність праці, завантаженість виробництва, рентабельність підприємства); 2) якісні (організаційна структура, задоволеність клієнтів, мотивація персоналу, організація праці, ефективність управління).

Практичне завдання 2. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

Процес проектування та створення нових автомобілів Toyota [6]

Процес проектування та створення нових автомобілів можна вважати одним з основних конкурентних переваг Toyota. За

останні 60 років компанія нагромадила досвід керування глобальним портфелем розроблення і створення успішних моделей. За 1994–2007 рр. Тойота подвоїла кількість моделей у виробництві, підтримувала витрати на НДДКР на рівні 4 % від доходу та при цьому скоротила цикл виходу продукту на ринок.

Нарощуючи вкладення та скорочуючи тривалість НДДКР, Тойота запускає більше нових моделей порівняно з конкурентами. Швидше отримуючи реакцію ринку, вона менше від інших піддана ринковим ризикам, зумовленим перевагами споживачів.

Процес розроблення в Тойота будується за чинниками, що забезпечують успішний запуск продукту і утворюють цільну систему.

У команді розробників Тойота дотримується балансу між керівництвом і функціональними посадами.

Головний інженер здійснює загальне керівництво програмою, а завідувачі відділами очолюють різні функціональні групи інженерів.

Незважаючи на відповідальність за успіх програми, головні інженери майже не мають прямих підлеглих і не керують функціональними інженерами. Це пов'язано з тим, що Тойота звертає увагу не на контроль і підпорядкування керівництву, а на свою культуру, коли всі співробітники компанії працюють заради загальної мети – успіху програми.

Модель розробки в Тойота включає декілька елементів для підвищення post-sales, дотримування термінів і створення додаткової вартості.

Кожна програма щодо розробки повинна мати:

- графік, що передбачає паралельне проектування (одночасне проектування продукту та виробництва);
- інтеграцію систем на ранній стадії (тісні й часті комунікації між інженерами під час запуску продукту);
- крос-функціональні перевірки (координацію і тестування на ранній стадії розроблення для впевненості сумісності різних компонентів моделі).

Розробляючи продукт менеджери Тойота, завжди розглядають кілька альтернативних варіантів і працюють над ними одночасно. У певний момент часу приймається рішення щодо придатності основного варіанта нової технології. У разі його неприйняття Тойота

звертається до резервного варіанта. При цьому знання, нагромаджені при розробці, зберіганні і акумулюванні для їхнього подальшого застосування.

Компанія Toyota використовує розширене підприємство (стратегічні партнери, яким Toyota надає інвестиційну підтримку та передає для розроблення деякі запчастини для своїх автомобілів).

Toyota прагне зберігати досвід і знання всередині підприємства. Компанія систематично акумулює інформацію, опрацьовує її і поширює в зручному для засвоєння й використання форматі.

Компанія докладає значні зусилля для розвитку кваліфікації кадрів. Наприклад, інженери на початковому етапі своєї кар'єри зазвичай стажуються кілька місяців щодо продажів або на виробництві.

Запитання для обговорення

1. Охарактеризуйте процес розроблення нових автомобілів у компанії Toyota.
2. На Вашу думку, які управлінські заходи щодо процесу розроблення нових автомобілів компанії Toyota є найефективнішими? Відповідь обґрунтуйте.
3. Чи можна адаптувати досвід компанії Toyota на вітчизняних підприємствах?

Практичне завдання 3. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

Концепція процесу внутрішніх інновацій в компанії

[<https://bit.ly/2NzES1P>]

Процес від висування ідеї працівниками до їхньої кінцевої реалізації містить такі етапи:

Етап 1. На першому етапі відбувається генерація ідей співробітниками. Пропозиції співробітників заносяться в базу ідей. Вже на цьому етапі можна передбачити можливості аналізу ідей, їх ранжування і обробку. Традиційний спосіб передачі інформації через електронну пошту є непрактичним. Тільки уявіть собі колосальний обсяг листів, який доведеться переглянути аналітикам. Більше того: якщо їм знадобиться знайти лист з ідеєю в своїй пошті, то доведеться витратити чимало часу на пошуки. Найкращим щодо подальшого супроводу, обробки та зберігання є викорис-

тання корпоративного порталу. Сьогодні все більше і більше організацій постійно стикаються з проблемами розмежування прав доступу до своїх внутрішніх ресурсів. Відчувають необхідність в організації спільної роботи співробітників, у пошуку необхідної інформації про організацію, в складанні аналітичних звітів, у веденні переговорів в режимі онлайн телеконференцій. Корпоративний портал забезпечує виконання цих функцій єдину точку доступу співробітників, клієнтів і партнерів до корпоративної інформації, інформаційних ресурсів та бізнес-програм.

Програмні продукти для вирішення цих завдань є в лінійках всіх лідерів ІТ-ринку: Microsoft Office SharePoint Server, WebSphere Portal Server від IBM, SAP NetWeaver, Oracle Application Server Portal або BEA WebLogic Portal. Всі вони мають відмінні засоби для керування вмістом і бізнес-процесами, спрощення пошуку та використання інформації всередині і поза Компанії. Один з факторів зручності використання цих платформ є підтримка всіх додатків для внутрішніх і зовнішніх мереж та Інтернету у компанії на одній інтегрованій платформі, відмова від використання окремих продуктів і підсистем. Також для більшості компаній дуже важливі інтеграційні можливості порталних рішень, так як портал потрібно «прилаштувати» до вже діючих на підприємстві систем управління. Використання порталного рішення дозволяє централізовано зберігати всі інноваційні ідеї співробітників, здійснювати доступ до банку ідей з будь-якої точки входу в Інтернет. А також це можливість використання потужних засобів пошуку та обробки опублікованої інформації при обговоренні нових ідей, висунутих співробітниками. Використання функціоналу Workflow значно спростить процес передачі і утвердження ідей співробітниками, які приймають рішення.

Співробітники в режимі Online зможуть відстежувати статус власних інноваційних пропозицій, щоб не турбуватися і не займатися розпитуваннями про їхню «долю». Для того, щоб мати чіткішу структуру банку ідей, можна використовувати попередньо налаштовані форми введення інформації з полями, за якими надалі можливий більш гнучкий пошук та аналіз даних.

Після занесення пропозиції у банк ідей співробітник може відстежувати його робочий статус безпосередньо у спеціальному розділі корпоративного порталу.

Етап 2. Це обговорення всіх отриманих від співробітників ідей. Проведення нарад має бути організовано в заздалегідь обумовлені інтервали часу. Наприклад, раз на місяць. Проте виділення людей під таке завдання постійно абсолютно невиправдано через їхнє потенційне недозавантаження. Логічно виділити з числа співробітників кілька «розсудливих і об'єктивних», серед яких повинні бути представники виробничих і невиробничих департаментів – для найоб'єктивнішої оцінки. Однозначно необхідна участь HR – менеджера. До складу такого колегіального органу оцінки та аналізу ідей обов'язково повинен входити співробітник, що викликає довіру у ради директорів і здатний аргументовано донести до керівництва сенс відібраних інноваційних ідей, які мають право на реалізацію. Зі складу експертів повинен бути виділений співробітник, який у процесі відбору ідей буде протоколювати хід обговорення, фіксувати прийняті рішення і відзначати прийняті до реалізації ідеї.

Етап 3. Відбувається захист відібраних перспективних ідей перед керівництвом компанії. У цьому процесі беруть участь безпосередньо керівники і співробітник з числа експертів, що користується довірою у керівництва. При нарадах приймається рішення про відправку інновації на реалізацію або доопрацювання. В протилежному випадку ідея відкидається повністю. Також можливе ухвалення рішення про матеріальне заохочення авторів найцікавіших ідей.

Етап 4. За кожною інноваційною ідеєю складається детальний план реалізації, відкривається відповідний проект і виділяються ресурси, відповідальні за виконання.

Запитання для обговорення

1. Як у підприємства побудовано систему внутрішньо корпоративних інновацій?
2. Які умови було створено для мотивації персоналу для генерування ідей?
3. Як відбирати корисні пропозиції?

ТЕМА 15 ФІНАНСУВАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ І РИЗИКИ



- 15.1** Суть системи фінансування інноваційної діяльності
- 15.2** Форми і засоби фінансування нововведень
- 15.3** Позабюджетні форми підтримання інноваційної діяльності
- 15.4** Інноваційна діяльність і ризику
- 15.5** Методи оцінювання ризику
- 15.6** Управління ризиками і ризик-тейкери



Запитання для самоконтролю

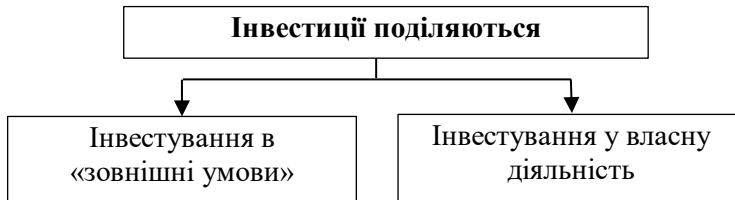
Тестові завдання

Задачі

Тема 15

ФІНАНСУВАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ І РИЗИКИ

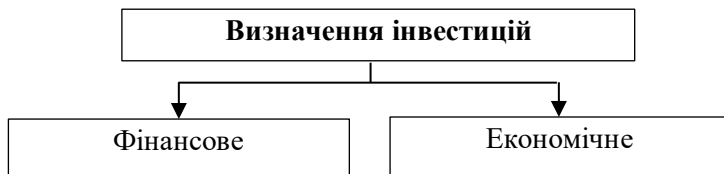
15.1. Суть системи фінансування інноваційної діяльності



Інвестування в «зовнішні умови» здійснюють, як правило, у вигляді пайової участі підприємства в спільних проєктах, у формі прямого кредитування (з урахуванням норм діючого законодавства) об'єктів, через діяльність на ринках цінних паперів, а також в інших формах



Інвестиції внутрішнього характеру мають на меті розвиток стратегічного потенціалу підприємства через збільшення тих чи інших ресурсів (технічних, технологічних, просторових тощо) і створення необхідних товарно-матеріальних запасів



За фінансовим визначенням інвестиції – це всі види активів (засобів), вкладених у господарську діяльність задля отримання доходу



За економічним визначенням інвестиції – це витрати на створення, розширення, реконструкцію і технічне переозброєння основного капіталу, а також на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу, що залежать від руху витрат на основний капітал

Умови фінансування інноваційної програми

Динаміка інвестиції повинна забезпечувати реалізацію програми відповідно до тимчасових і фінансових обмежень

Зниження витрат фінансових засобів і ризику програми слід забезпечувати через структури та джерела фінансування

Стадії фінансування програми

- Попереднє вивчення життєздатності інноваційної програми
- Розроблення плану реалізації програми
- Організація фінансування
- Оцінювання можливих форм фінансування і вибір конкретної
- Визначення організацій, що фінансують
- Визначення структури джерел фінансування
- Контроль виконання плану й умов фінансування

Способи фінансування інноваційних програм

Самофінансування

Використання позикових і залучених засобів



15.2. Форми і засоби фінансування нововведень



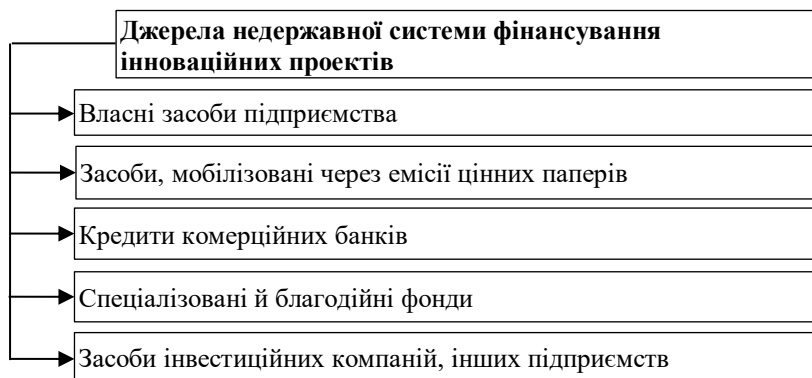
Найважливішим фінансовим джерелом, що забезпечує вирішення великомасштабних науково-технічних проблем, є засоби державного бюджету



Засоби для підтримання фундаментальних наукових досліджень виділяє фонд на конкурсній основі незалежно від відомчої приналежності і правового статусу наукової організації, а також віку, вченого звання, вченого ступеня чи посади, займаної фахівцем



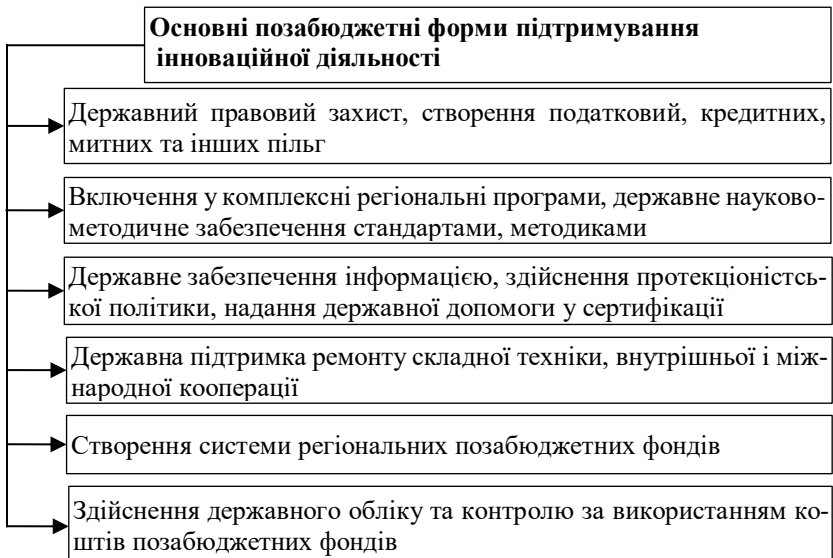
Фонд сприяння розвитку малих підприємств у науково-технічній сфері покликаний надавати фінансову підтримку і сприяти створенню малих наукомістких фірм, інкубаторів бізнесу, інноваційних інжинірингових центрів та інших аналогічних підприємств. Засоби фонду можуть витрачати і на заохочення конкуренції в науково-технічній сфері через надання фінансової підтримки високоефективним наукомістким проектам, які розробляють малі інноваційні підприємства





Останнім часом досить значного поширення набуває фінансовий лізинг як одна з форм інвестицій інноваційної діяльності – вид підприємницької діяльності, спрямований на інвестування тимчасово вільних чи залучених фінансових засобів, коли за договором фінансової оренди (лізингу) орендодавець (лізингодавець) зобов'язується придбати у власність обумовлене у договорі майно у визначеного продавця і надати це майно орендареві (лізингоотримувачу) за плату в тимчасове користування для підприємницьких цілей. При цьому право власності на ці матеріальні цінності на весь термін договору зберігається за орендодавцем і враховується на його балансі

15.3. Позабюджетні форми підтримання інноваційної діяльності



15.4. Інноваційна діяльність і ризику



Під інноваційним (підприємницьким) ризиком розуміють ризик, що виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їхніми операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів



У цих неординарних умовах є цілком закономірною і поява нового покоління менеджерів – «ризик-тейкєрів», тобто людей, що діють незвично, творчо і зухвало, ризиковано, але з розрахунком.

Люди, що володіють здатністю до ризику, але при цьому підкоряються необхідним суспільним регламентаціям – важливе надбання суспільства, коштовний ресурс стійкого розвитку економіки



Найсильнішим фактором ризику є конкуренція, що на ринку новацій може бути доповнена такими «специфічними властивостями», як поява загрози впровадження товарів-замінників, виготовлених за новою, економічнішою технологією чи поява «іншогогалузєвих» конкурентів

15.5. Методи оцінювання ризику



Економічні границі, межі ризику визначають, з одного боку, тим, якою мірою готовий підприємець йти на ризик, якщо ресурси, якими він розпоряджається, відповідають цілям, завданням конкретного проєкту або розвитку підприємства загалом, дозволяють здійснити проєкт. До числа таких параметрів, що впливають на границі ризику, можна віднести стійкість виробництва й реалізації продукції, прибутковість бізнесу, платоспроможність, чіткий облік



Для оцінювання ступеня економічного ризику як ймовірності технічного й комерційного успіху при нововведеннях можна використовувати формулу, яку застосовують багато американських компаній:

$$E = \frac{П \times C \times T \times P_m \times P_k}{\sum_{i=1}^n Z}$$

де E – ефективність реалізації нововведень;
 $П$ – щорічний обсяг продажу нового виробу; C – ціна продажу виробу; T – життєвий цикл новації (період від освоєння виробу до зняття його з виробництва);
 P_m – ймовірність технічного успіху (впровадження);
 P_k – ймовірність комерційного успіху (можливість

збуту й отримання очікуваного прибутку); $\sum_{i=1}^n Z$ –

сума витрат на реалізацію, що містить витрати на розроблення, освоєння виробництва й поточні виробничі витрати



Іноді, навпаки, звертаються до визначення величини, пов'язаної з корисністю, яку можна отримати у випадку удачі:

$$П = (P_y \times O_y) - (P_n \times O_n),$$

де $П$ – очікувана корисність від прийнятого рішення;
 P_y – ймовірність успіху (удачі); O_y – оцінка успіху;
 P_n – ймовірність неуспіху; O_n – втрати від невдачі

15.6. Управління ризиками і ризик-тейкери



Прибуток і ризик – ключові орієнтири в діяльності ризик-тейкера, завдання якого полягає у вирішенні оптимального варіанта поєднання рентабельності й забезпечення фінансової безпеки підприємства



Для оцінювання ступеня ризику інноваційних проєктів широко використовується поняття «мінімальна межа ризику». Така межа означає прибутковість від варіантів розміщення коштів у банках під відсоток. Ступінь прибутковості інвестицій у нову справу повинен перевищувати банківський відсоток



Чотири основних базових методи боротьби з ризиком: Перший – це усунення, тобто запобігання ризиків у підприємницькій діяльності.

Другий – зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати інноваційної діяльності через розроблення превентивних заходів (підвищення якості проєктів, планування, підготовки, використання гнучких технологій, вибору оптимальної товарної стратегії).

Третій метод управління ризиком полягає в його передаванні, перекладанні. Його реалізують через формування ефективної системи страхування усіх видів ризику, створення товариств з обмеженою майновою відповідальністю.

Четвертий є найдієвішим методом ризикового менеджменту, що отримав назву «оволодіння ризиком»



Важливо розрахувати ціну ризику – величину можливих втрат і можливого виграшу:

$$C_p = P_n - P_n \times P_i + P_n \times P_j,$$

де C_p – ціна ризику; P_n – запланований прибуток без обліку ризику; P_i – ймовірність втрати прибутку при несприятливому результаті; P_j – ймовірність успішного результату



Запитання для самоконтролю

1. Що розуміють під фінансуванням нововведень?
2. Перерахуйте можливі основні джерела фінансування нововведень.
3. Які Ви знаєте форми фінансування?
4. В чому полягає фінансовий лізинг?
5. Коли та в яких випадках виникають інноваційні ризики?



Тестові завдання

1. Здійснення інвестицій через пайову участь підприємства в спільних проектах, у формі прямого кредитування (з урахуванням норм діючого законодавства) об'єктів через діяльність на ринках цінних паперів, а також в інших формах, – це:
 - а) інвестиції внутрішнього характеру;
 - б) самофінансування;
 - в) державні інвестиційні ресурси;
 - г) інвестування в «зовнішні умови».
2. Інновації за фінансовим визначенням – це:
 - а) всі види активів (засобів), вкладених у господарську діяльність з метою отримання доходу;
 - б) використання як джерела фінансування власних засобів інвестора;
 - в) вид підприємницької діяльності, спрямований на інвестування тимчасово вільних чи залучених фінансових засобів;
 - г) ризик, що виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їхніми операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

3. Інновації за економічним визначенням – це:

а) всі види активів (засобів), вкладених у господарську діяльність з метою отримання доходу;

б) витрати на створення, розширення, реконструкцію і технічне переозброєння основного капіталу, а також на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу, що залежать від руху витрат на основний капітал;

в) вид підприємницької діяльності, спрямований на інвестування тимчасово вільних чи залучених фінансових засобів;

г) ризик, що виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їхніми операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів.

4. Способами фінансування інноваційних програм є:

а) самофінансування;

б) позикові і залучені джерела;

в) самофінансування; використання позикових і залучених джерел;

г) кредити комерційних банків.

5. Найважливішим фінансовим джерелом, що забезпечує вирішення великомасштабних науково-технічних проблем, є:

а) власні засоби підприємств;

б) засоби державного бюджету;

в) засоби, мобілізовані шляхом емісії цінних паперів;

г) кредити комерційних банків.

6. Ресурси організації, що є джерелами фінансування інноваційних програм, поділяються на:

а) власні, позикові;

б) позикові, залучені;

в) власні, залучені, запозичені;

г) кредити комерційних банків.

7. До джерел недержавної системи фінансування інноваційних проєктів не належать:

а) власні засоби підприємств;

б) добровільні внески підприємств, установ, організацій і громадян, у тому числі іноземних юридичних і фізичних осіб;

- в) засоби, мобілізовані через емісію цінних паперів;
- г) кредити комерційних банків.

8. Основними принципами, на яких базується організація довготермінового кредитування є:

- а) забезпеченості, терміновості, окупності;
- б) терміновості, платності, ефективності;
- в) забезпеченості, платності, продуктивності;
- г) забезпеченості, терміновості, платності.

9. Вид підприємницької діяльності, спрямований на інвестування тимчасово вільних чи залучених фінансових засобів, коли за договором фінансової оренди орендодавець зобов'язується придбати у власність обумовлене у договорі майно у визначеного продавця і надати це майно орендареві за плату в тимчасове користування для підприємницьких цілей, – це:

- а) фінансовий лізинг;
- б) матеріальні втрати;
- в) мінімальна межа ризику;
- г) ціна ризику.

10. Найбільшим чинником ризику є:

- а) конкуренція;
- б) необґрунтовані рішення;
- в) невизначеність;
- г) збиток.

11. Люди, які діють незвично, творчо і зухвало, ризиковано, але з розрахунком в неординарних умовах, – це:

- а) «ризик-менеджери»;
- б) «ризик-тейкери»;
- в) «тейкери»;
- г) «HR-менеджери».

12. Матеріальні втрати – це:

- а) прямий грошовий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, втратою коштів;
- б) втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами;

в) непередбачені підприємницьким проектом додаткові витрати чи прямі втрати устаткування, майна, продукції, сировини, енергії та інших ресурсів;

г) втрати, викликані недосконалістю методології й некомпетентністю осіб, що формують план і здійснюють розрахунок прибутку і доходу.

13. Прямий грошовий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, втратою коштів, – це:

- а) фінансові втрати;
- б) матеріальні втрати;
- в) трудові втрати;
- г) втрати часу.

14. Методами боротьби з ризиком є:

- а) страхування ризику; усунення ризику; передавання ризику;
- б) хеджування ризику; розподіл ризику; самострахування;
- в) усунення ризику; зменшення несприятливого впливу факторів ризику; передавання ризику; «оволодіння ризиком»; розподілу ризику;
- г) страхування ризику; усунення ризику; розподіл ризику.

15. Ціна ризику – це:

- а) величина можливих втрат і можливого виграшу;
- б) величина можливих втрат;
- в) величина можливого виграшу;
- г) премія за ризик.



Задачі

Задача 1. Обґрунтуйте точку беззбитковості, виходячи з таких даних: постійні витрати – 150 тис. грн; змінні витрати на одиницю продукції – 10 тис. грн; можливі ціни реалізації за одиницю продукції – 15; 16; 18 грн.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Знайдемо точку беззбитковості у грошовому та натуральному показниках:

1.1) точка беззбитковості в натуральних одиницях вимірюється за формулою:

$$Q_{\bar{b}}^{н.од.} = \frac{ПВ}{Ц_{од} - ЗВ_{од}} = \frac{ПВ}{МД_{од}}, \quad (15.1)$$

де $ПВ$ – постійні витрати, грн; $Ц_{од}$ – ціна одиниці товару, грн; $ЗВ_{од}$ – змінні витрати на одиницю, грн; $МД_{од}$ – маржинальний дохід на одиницю, грн;

1.2) точка беззбитковості в грошових одиницях вимірюється за формулою:

$$Q_{\bar{b}}^{сп.од.} = Ц_{од} \times T_{\bar{b}}^{н.од.} \quad (15.2)$$

Звідси, точка беззбитковості в натуральних одиницях становитиме:

$$Q_{\bar{b}_1}^{н.од.} = \frac{150}{15 - 10} = 30 \text{ тис. од.}$$

$$Q_{\bar{b}_2}^{н.од.} = \frac{150}{16 - 10} = 25 \text{ тис. од.}$$

$$Q_{\bar{b}_3}^{н.од.} = \frac{150}{18 - 10} = 19 \text{ тис. од.}$$

Розрахуємо точку беззбитковості в грошових одиницях:

$$Q_{\bar{b}_1}^{сп.од.} = 30 \times 15 = 450 \text{ тис. грн}$$

$$Q_{\bar{b}_2}^{сп.од.} = 25 \times 16 = 400 \text{ тис. грн}$$

$$Q_{\bar{b}_3}^{сп.од.} = 19 \times 18 = 342 \text{ тис. грн.}$$

Задачі для розв'язування

Задача 1. Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 420 виробів, які реалізуються за ціною 12 тис. грн. Уся

вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складі немає. Повні витрати дорівнюють 340 тис. грн, змінні витрати на одиницю продукції – 11 тис. грн. Розрахувати точку беззбитковості.

Задача 2. Фірма планує протягом 5 років послідовно здійснювати інвестиції в інноваційний проект, які будуть генерувати потік грошових доходів, ставка дисконту – 10 %. Визначити показники ефективності інноваційного проекту, виходячи з таких даних (таблиця 15.1).

Таблиця 15.1 – Показники реалізації інноваційного проекту

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Інвестиції в інноваційний проект	
1-й рік	450 тис. грн
2-й рік	430 тис. грн
3-й рік	370 тис. грн
4-й рік	270 тис. грн
5-й рік	130 тис. грн
Потік грошових доходів	
1-й рік	160 тис. грн
2-й рік	270 тис. грн
3-й рік	370 тис. грн
4-й рік	480 тис. грн
5-й рік	600 тис. грн

Методичні рекомендації для розв’язування задачі наведено у темі 9.

Задача 3. Фірма планує розвиток економічної діяльності, який можливий за трьома стратегіями. Зовнішньоекономічні умови, що впливатимуть на показники ефективності кожної стратегії, мають певні ймовірності настання. Виграші за реалізації кожної стратегії та ймовірності настання умов наведено в таблиці 15.2.

Таблиця 15.2 – Виграші за реалізації кожної стратегії та ймовірності настання умов

<i>S</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
S_1	20	18	14
S_2	17	10	14
S_3	26	16	20
P_j	0,5	0,4	0,1

Визначити кількісну оцінку ризикованості кожної стратегії на підставі показників варіації: дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації та зробити загальні висновки.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі наведено у темі 12.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ



Основна література

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
2. Гапоненко А. Л. Экономика, основанная на знаниях : учеб. пособ. / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. Москва : РАГС, 2006. 352 с.
3. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
4. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
5. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва : Издательство Юрайт, 2017. 284 с.
6. Исакова Н. Б. Предприятия Украины: инновационная деятельность и сетевые взаимодействия: монографія / под ред. д.э.н., проф. В. П. Соловьева. Киев : Информ.-аналит. агентство, 2012. 377 с.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД-Університетська книга, 2010. 334 с.
8. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Академія, 2005. 400 с.
9. Колесов В. П., Макаров В. Л., Белова Л. Г. Экономика знаний : монографія. Москва : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
10. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. Москва : Прогресс, 1966. 462 с.
11. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: посіб. для слухача. Київ, 2007. 148 с.
12. Пичугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

13.Стойко І. І. Управління інноваціями (програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посіб. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

14.Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

15.Управління інноваціями : навч. посіб. / О. І. Гуроров, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.

16.Ушачева И. Г. Инновационная деятельность в агропромышленном комплексе России: коллективная монография / под редакцией И. Г. Ушачева, Е. С. Оглоблина, И. С. Санду, А. И. Трубилина. Москва : Экономика и информатика, 2006. 374 с.

17.Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.



Додаткова література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. ; под науч. ред. А. Г. Сефeryана. СПб. : Питер, 2007. 384 с.

2. Александрова Н. А., Брюхова О. Ю. Организационная культура: практикум. Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. 100 с.

3. Висновок на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України» (щодо встановлення мінімальної частки заробітної плати у структурі собівартості продукції) (№ 3254 від 3.10.2008 р.). URL: <https://bit.ly/2SVXZt5> (дата звернення: 1.11.2018).

4. Воронков Д. К. Планування стратегічних змін на підприємстві на основі моделювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 2 (156). Ч. 1. С. 40–43.

5. Гнатенко Є. П., Волошина В. В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1 (4), черв. С. 38–42

6. Дехофф К. К., Лер Д. Как скопировать успех Toyota. *Журнал «Кейс»*. URL: http://www.case.korusconsulting.ru/articles/articles_143.html (дата звернення: 14.02.2018).

7. Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике : учеб. пособ. Москва : Финанси и статистика, 2007. 512 с.

8. Заєць О. О. Джерела інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 2 (165). С. 115–188.

9. Зянько В. В., Крива С. В. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств у перехідній економіці. *Вісник Вінницького політехнічного інституту. Сер. Економіка та менеджмент*. 2011. № 5. С. 48–52.

10. Ивченко В. В. Экономика и управление инновациями (Инновационный менеджмент) : курс лекций. Калининград : Калинингр. ун-т., 1996. 55 с.

11. Іпшотілова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 264–270.

12. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва : Гелиос АРВ, 1999. 352 с.

13. Куриляк В. Нова економіка у світовому та українському вимірах. *Вісник Академії економічних наук України : наук. щорічник*. Донецьк : Ін-т екон.-прав. дослідж. НАН України, 2002. С. 95–116.

14. Маршалл А. Принципы экономической науки: у 3-х т. / пер. с англ. Москва : Издательская группа «Прогресс». 1993. Т. 1. 416 с.

15. Модели бизнес диагностики. URL: <https://bit.ly/2Sofey7>. (дата звернення: 18.09.2018).

16. Поняття лідерства та керівництва. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041>. (дата звернення: 10.11.2017).

17. Попова Л. Ф. Роль организационной диагностической модели в системе управления адаптацией предприятия. *Вестник*

Саратовского государственного социально-экономического университета. Серия Экономика и экономические науки. 2013. № 5 (49). С. 85–90. URL: <https://bit.ly/2EaSM6k> (дата звернення: 14.01.2018).

18. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес, 2008. 715 с.

19. Построение экспертных систем / пер. с англ. ; под ред. Ф. Хейеса, Д. Уотермана. Москва : Мир, 1987. 248 с.

20. Рубашный В. С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций. Минск : ФУАинформ, 2007. 368 с.

21. Скоп Х. І. Ключові елементи методології інтелектуально-інноваційного процесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 4, Т. 1. С. 229–232.

22. Тарасенко Д. Л. Теорії мотивації в контексті адаптації до сучасних ринкових умов. URL: <http://fund-issled-intern.esrae.ru/pdf/2014/3/44.pdf> (дата звернення: 14.01.2017).

23. Управление организацией: навч. посіб. URL: <http://diplomart.ru/library/management.html> (дата звернення: 18.01.2018).

24. Федулова Л. І., Корнеєва Т. М. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства : теорія і практика розбудови в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. № 4. С. 73–86.

25. Фірма «Ка» – майбутній лідер польського ринку? *Management.com.ua. Інтернет портал для управленців.* URL: <http://www.management.com.ua/cases/case017-15.html> (Дата звернення: 11.12.2017).

26. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент.* 2013. Вип. 10. С. 233–239.

27. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (дата звернення: 14.01.2017).

28. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма к японизации. СПб: Питер, 2001. 352с.

29. Яковенко Л. І. Інноваційний характер економіки знань. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 141–146.

30. Armenakis A. A., Bledian A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990 s. *Journal of management*. 1999. № 25(3). P. 293–315.

31. Doyle P., Stern P. Marketing management and strategy. Pearson Education. 2006. 446 p.

32. Egan T. M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*. 2001. № 20. P. 16–30.

33. Ference T. P., Stoner J. A. F., Warren E. K. Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*. 1977. Vol. 2. № 4. P. 602–612.

34. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review, Reprinted from 1972*. 1997. № 76 (3). P. 55–60.

35. Gupta Y., Chin D. Strategy Making and Environment: An Organizational Life Cycle Perspective. *Technovation*. 1993. Vol. 13. № 1. P. 27–44.

36. Helfat C. E., Peteraf M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. № 10. P. 997–1010.

37. Houggaard R., Carter J. The Mind of the Leader. URL: <https://www.amazon.com/Mind-Leader.../dp/1633693422> (дата звернення: 1.11.2017).

38. Kates A., Galbraith J. R. Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges. 1st ed. Jossey-Bass Wiley Imprint. 256 p.

39. Kucharczyk A., Kardas E. Ocena potencjału wybranego przedsięwzięcia za pomocą analizy SWOT/TOWS. *Archiwum wiedzy inżynierskiej*. 2018. TOM 3. NR 1. S. 3–7.

40. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43. November-December. № 6. P. 81–94.

41. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers. 2005. 466 p.

42.Sugumaran V., Tanniru M. Life Cycle Based Approach for Knowledge Management: A Knowledge Organization Case Study. Conference of Advanced Information Systems Engineering / Eds. A. Banks Pidduck et al. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002. P. 766–769.

43.Waterman R. H., Peters T. J. , Phillips J. R. Structure is not organization. Business horizons. 1980. № 23 (3). P. 14–26.

44.Weisbord M. R. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*. 1976. № 1 (4). P. 430–447.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Аналіз силового поля
Левіна К. , 162
- Види змін, 57
- Визначення управління змінами з позиції основних підходів, 24
- Відмінності між групою і командою, 150
- Гештальт-цикл, 136
- Еволюція уявлення про розвиток у межах основних теоретичних систем ринкових відносин, 17
- Економічний цикл, 199
- Застосування коду Адієса на різних стадіях життєвого циклу організації, 81
- Зміни та пристосування за Кублер-Росс, 130
- Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компанії, 99
- Ієрархія потреб Маслоу, 134
- Класифікація інноваційних організацій, 236
- Класифікація наукових організацій за рекомендаціями Фраскати, 238
- Класифікація опору змінам, 109
- Класифікація стратегем підприємства за силою стратегічного, 86
- Класифікація стратегічних змін у розрізі змістовних характеристик, 56
- Класифікація стратегічних змін у розрізі процесних, 57
- Класифікація технологій, 287
- Крива змін Адамса, Хейєса і Хопсона, 132
- Матриця „Витрати - споживча цінність” для визначення стратегії інноваторів, 240
- Матриця можливих станів підприємства, лідерських груп і бізнес-середовища в залежності від стадій життєвого циклу, 83
- Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу організації за Едгаром Шейном, 98
- Модель Біона, 156
- Модель Скотта Пека, 156
- Модель узгодження Надлера і Тушмана, 165
- Модель Уїттакера, 155
- Модель Хілла і Грюнера, 155
- Можливі ситуації при використанні заохочень та покарань, 125
- Обґрунтування переліку класифікаційних ознак стратегічних змін з рахуванням ключових ознак системи, 54

- „Образи керівників”, у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса, 80
- Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства, 96
- Перелік головних фінансово-економічних криз, викликаних, 17
- Підходи до управління стратегічними змінами в залежності від реакції на зміни зовнішнього середовища, 23
- Показники оцінки поточного стану промислового підприємства для визначання потенціалу змін, 26
- Принципи управління змінами на підприємстві, 52
- Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу, 76
- Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією Адізеса І., 78
- Способи подолання опору стратегічним змінам, 110
- Схема інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту, 186
- Типи організаційних культур (автори Камерон і Куїнн), 96
- Типологія особистості Майерс-Бріггс (МЕТІ), 138
- Три виміри змін стратегічного стану підприємства за концепцією В. Тарасенка «64 стратегеми», 82
- Треступенева модель Левіна К., 163
- Узагальнена модель елементів стратегічного управління Кренфілдської школи менеджменту, 22
- Функціональна модель інноваційного процесу (послідовність інноваційного процесу), 217
- Характеристика впливу змін на розвиток підприємства, 20
- Цикл навчання Колба Д., 123
- Чотири різних підходи до змін згідно організаційних метафор, 161
- Чотири функції менеджменту або „вітамінний комплекс ефективного управління” за концепцією Адізеса І., 77
- Шкала кількісної характеристика потенціалу стратегеми, 84

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

- Адамс Дж., 131, 132
Адзес І., 36, 73–79, 87
Айкен К., 66
Альтшуллер Г., 225
Атос Е., 36
Барнет Х., 204
Бейтлер М., 65, 66
Бекхард Р., 179
Белбін М., 159
Берк У., 37, 42, 89
Біон У., 156, 158
Блум Б., 119, 125, 141, 147
Буш Г. Я., 224
Вайомінг Ч. 222
Вальрас Л., 86
Вебстер Н., 49
Вейсборд М., 35, 40
Вітте Є., 204, 205
Гелбрейт Р., 34
Гордон В., 223
Грейнер Л., 35, 41, 72
Грюнер Л., 155
Гупта Й., 155
Денісон Е., 204
Джевокс В., 200
Дойл Р., 38
Друкер П., 187, 188, 192, 208
Ендрюс К., 63
Зоар Д., 66
Зомбарт В., 161
Імаї М., 260
Камерон К., 94, 98
Каплан Р., 32 64
Картер Ж., 45
Кейнс Дж. М., 189
Келле С., 66
Кларк Дж., 183, 199
Кляйхнет А., 183, 189
Ковальов Г. Д., 255
Колб Д., 119, 124, 125, 141, 142
Кондратьєв М. Д., 200, 201, 208
Котгер Дж., 164, 177
Кратволь А., 147
Кратволь Д., 147
Кросс К., 64
Кублер-Росс Е., 130
Кузнець С., 201, 202
Куїнн Р., 94, 98
Лайкерт Р., 35
Левін К., 35, 162, 163, 174
Левітт Г., 34
Левітт Т., 71
Литвин Дж., 37, 42, 89
Лінч Р., 64
Майєрс-Бріггс І., 137, 138, 159, 170
Майлз М., 64
Мак-Грегор Д., 127, 141, 142
Мак-Лін Г., 40
Мак-Найр К., 64
Маркс К., 200
Маршалл А., 16
Маслоу А., 134, 144
Мейсель Л., 64
Менсфілд Е., 202
Менш Г., 183, 189, 202, 203
Мітчерліх В., 201, 208
Модліна Х., 155

- Морган Г., 160
Надлер Д., 36, 164, 165, 168, 177
Нонака І., 195
Нортон Д., 32, 64
О'Шонессі, 106
Ойкен В., 17
Осборн А., 224
Паскаль Р., 36
Пек С., 156, 157
Петераф М., 71
Пітгерс Т., 36
Портер М., 71
Рікардо Д., 16, 189
Роббінс С., 113
Робіне С., 102
Роджерс К., 134, 135, 202
Саймон Г., 195
Сатир В., 132, 133
Сенге П., 68, 165, 166, 168
Сімонді С., 16
Сміт А., 16, 142, 189
Стерн Р., 38
Стонер Й., 71
Стрікленд А., 22
Сугумаран В., 71
Суте Л., 183
Такеучи Х., 195
Такман Б., 154, 170
Танніру М., 71
Тарасенко В., 79–85, 87
Твісс Б., 202
Тейлор Ф., 195
Тічі Н., 36, 42
Томпсон А., 22
Туган-Барановський М. І., 200
Турке К., 157
Тушман М., 164, 165, 168, 177
Уїттакер Дж., 155
Уоррен Е., 71
Уотерман Р., 36
Фарріс П., 155
Ференс Т., 71
Фостер Р., 203
Фрідмен М., 17
Фрімен Х., 183
Фуллан М., 67
Хайек Ф., 17
Харріс Р., 179
Харрісон М., 36
Хейес Ф., 131, 132
Хелфат С., 71
Херцберг Ф., 128, 141
Хілл В., 155
Хопсон Дж., 131, 132
Хофстід Г., 96
Хугаард Р., 45
Хьюз Е., 116
Цвікі Ф., 224
Чин Д., 71
Шайн Е., 89, 96, 139, 142, 143
Шумпетер Й., 182, 189, 201, 202, 208
Шутц В., 155, 168
Юданов А.Ю., 236

КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ТА ВІДПОВІДІ ДО ЗАДАЧ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Ключі до тестових завдань

Питання	Тема														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	б	б	г	в	г	в	г	в	г	б	б	г	б	б	г
2	г	г	б	б	а	г	а	а	а	в	г	а	г	г	а
3	б	а	б	а	г	а	г	в	б	а	в	в	а	в	б
4	а	а	а	б	а	в	а	г	б	а	г	г	а	а	в
5	б	г	а	г	а	б	в	а	в	б	б	г	в	г	б
6	г	в	б	г	в	б	б	б	а	б	а	б	а	а	в
7	а	г	б	г	в	г	а	г	в	в	б	б	б	б	б
8	г	б	г	а	б	г	б	г	б	б	а	в	б	в	г
9	в	а	в	б	б	а	в	б	г	г	б	г	г	б	а
10	б	в	б	а	в	в	г	б	а	а	в	б	а	а	а
11	в	в	г	в	а	в	в	а	г	а	г	а	г	в	б
12	в	а	а	а	г	а	а	а	в	г	а	в	б	б	в
13	г	в	а	а	в	в	г	а	в	б	б	в	в	г	а
14	а	б	б	а	б	в	а	а	б	б	б	в	б	а	в
15	в	б	б	в	г	а	б	в	б	а	г	б	в	г	а

Відповіді до практичних завдань та задач для розв'язування
Тема 3.

Практичне завдання 4. 1 – модель Лінка, 2 – модель Берка и Литвина, 3 – модель Левіна и Шайна

Практичне завдання 5. 1

Тема 9.

Задача 1. $NPV = 21\,331$ дол.; $PI = 1,1$; $PP = 4,5$ року.

Задача 2. Інвестору слід обрати варіант А (придбання магазину промислових товарів), оскільки ефективність його є вищою ($NPV = 653\,282$ грн; $PI = 2,0$; $PP = 1,5$ року).

Задача 3. Інвестору слід обрати проєкт А, оскільки $NPV = 634,7$ грн; $PI = 1,2$; $PP = 5,8$ року.

Тема 10.

Задача 1. Ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику становить 70,37.

Задача 2. Сумарний ефект від реалізації проекту становить 180 тис. грн, середньорічний – 36 тис. грн.

Задача 3. Співробітнику фінансової служби вигідно купити машину Б: $NPV = 135\,121$ грн; $PI = 3,0$; $PP = 1,7$ року.

Тема 11.

Задача 1. Найбільша ймовірність припадає на 3-й варіант вкладення коштів ($M(X_3) = 63,7$ тис. грн; $COB_3 = 64,0$ тис. грн; $H_n = 58$ тис. грн; $H_C = 0$ тис. грн; $H_T = 62,5$ тис. грн; $H_{ВСЕ} = 44,1$ тис. грн).

Задача 2. За результати розрахунків згідно більшості правил варто експортувати 6 ящиків продукції ($M(X_6) = 2\,770$ грн; $COB_6 = 2\,712,5$ грн; $H_C = 1\,000$ грн).

Задача 3. Оптимальною стратегією є стратегія A_1 ($M(X_1) = 31,8$ тис. грн; $COB_1 = 31,5$ тис. грн; $H_n = 28$ тис. грн; $H_C = 4$ тис. грн; $H_T = 32,6$ тис. грн).

Тема 12.

Задача 1. Інвестору варто підтримати проект 1 за показниками математичного очікування ($M(X_1) = 2\,670$ грн) та коефіцієнту варіації ($V_1 = 0,02$).

Задача 2. Меншу величину ризику забезпечить проект В ($D = 13,4$; $\sigma = 3,7$; $V = 0,02$).

Задача 3. Підприємству варто купити акції 2-ої компанії ($M(X) = 680$ грн; $D = 21\,600$; $\sigma = 147$; $V = 0,22$).

Тема 13.

Задача 1. Підприємству варто розвиватися згідно 3-ої альтернативи – виробництво продуктів харчування ($M(X) = 26$ од.).

Задача 2. Оптимальним варіантом для підприємства є продаж патенту ($M(X) = 13\,000$ грн).

Задача 3. Виграш підприємство отримає у разі побудови нового цеху ($M(X) = 190\,000$ грн).

Тема 15.

Задача 1. $Q_{\sigma}^{н.од.} = 340$ виробів; $Q_{\sigma}^{зр.од.} = 4080$ тис. грн.

Задача 2. $NPV = 39$ тис. грн; $PI = 1$; $PP = 3,5$ року.

Задача 3. За показниками дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації фірмі доцільно застосувати 1-у стратегію розвитку ($D = 3,2$; $\sigma = 1,8$; $V = 0,1$).

ДОДАТКИ

Додаток А

Покрокова інструкція PEST аналізу [<https://bit.ly/2pWBiD0>]

PEST-аналіз використовується для оцінки впливу ринкових і споживчих трендів на продажі і прибуток компанії.

Даючи оцінку політичним, економічним, соціально-культурним та технологічним факторам, необхідно враховувати не тільки їхній фактичний стан, а й прогнозувати можливі зміни кожного фактора на кілька років вперед. Саме тому так важливо, щоб в проведенні PEST-аналізу брали участь експерти сектору економіки або персонал компанії, який вже давно взаємодіє з ринком.

Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно поділити на такі етапи: 1. Визначення факторів, які можуть вплинути на продаж і прибуток компанії. 2. Збір інформації у динаміці. 3. Аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактора. 4. Складення зведеної таблиці PEST-аналізу.

Інформація та розуміння ситуації – найважливіший етап будь-якого аналізу. Для отримання реалістичної картини про зміну ринкових факторів потрібно опитувати людей, які мають різні погляди на ринок: незалежні експерти ринку, менеджери з продажу, продавці (безпосередньо взаємодіють з кінцевими покупцями), власники бізнесу, керівники різних відділів, топ-менеджмент компанії, маркетологи суміжних видів економічної діяльності. Потрібно вивчити всю доступну інформацію на ринку в Інтернеті та друкованих виданнях. Потрібно оцінити рівень розвитку виду економічної діяльності у розвинутих країнах, вивчити проблеми в них.

Крок перший: визначаємо фактори для аналізу. Першим кроком є вибір факторів, які можуть вплинути на обсяг продажу і прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3–5 років). Потрібно поділити ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні.

<i>Опис факторів</i>			
<i>Політичні фактори (P)</i>	<i>Економічні фактори (E)</i>	<i>Соціально-культурні фактори (S)</i>	<i>Технологічні фактори (T)</i>
Фактор 1	Фактор 1	Фактор 1	Фактор 1
Фактор 2	Фактор 2	Фактор 2	Фактор 2
Фактор 3	Фактор 3	Фактор 3	Фактор 3

Такими факторами можуть бути:

- (P) POLITICAL – політичні фактори зовнішнього середовища (стійкість політичної влади і існуючого уряду, бюрократизація і рівень корупції, податкова політика (тарифи і пільги), свобода інформації і незалежність ЗМІ, тенденції до регулювання або дерегулювання виду економічної діяльності, кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика, прагнення до протекціонізму сектору, наявність державних компаній в секторі економіки, ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право, антимонопольне і трудове законодавство, законодавство з охорони навколишнього середовища, майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в секторі, імовірність розвитку військових дій в країні).

- (E) ECONOMIC – економічні фактори зовнішнього середовища (темпи зростання економіки, рівень інфляції і процентні ставки, курси основних валют, рівень безробіття, розмір і умови оплати праці, рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища, кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни, рівень доходів населення, ступінь глобалізації та відкритості економіки, рівень розвитку банківської сфери).

- (S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища (рівень охорони здоров'я та освіти, ставлення до імпортних товарів і послуг, ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію, вимоги до якості продукції і рівня сервісу, культура формування накопичень і кредитування в суспільстві, спосіб життя і звички споживання, розвиток релігії та інших вірувань, ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів, темпи зростання населення, рівень міграції та імміграційні настрої, статево-вікова структура населення і тривалість життя, соціальна стратифікація в суспільстві, меншини, розмір і структура сім'ї).

- (T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища (рівень інновацій і технологічного розвитку виду економічної діяльності, витрати на дослідження і розробки, законодавство в сфері технологічного оснащення сектору, розви-

ток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв, доступ до новітніх технологій, ступінь використання, впровадження та передачі технологій).

Крок другий: визначення ступеня впливу факторів. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 – вплив фактора незначний, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії; 2 – тільки незначна зміна фактора впливає на обсяг продажу і прибуток компанії; 3 – значний вплив фактора, будь-які коливання викликають значні зміни в обсягах продажів і прибутку компанії. Фактори, які зовсім не впливають на діяльність компанії, просто не включають у таблицю. Оцінка сили впливу фактора – це суб'єктивна експертна оцінка.

<i>Опис фактора</i>	<i>Вплив фактора</i>
Політичні фактори	1
Фактор 1	2
Фактор 2	1
Фактор 3	
...	
Економічні фактори	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
Соціально-культурні фактори	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
Технологічні актори	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
Сума	

Крок третій: проводимо оцінку ймовірності зміни фактора. Ймовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед кола людей, що мають певний досвід роботи в сфері і експертизу в будь-якому з напрямів роботи.

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні фактори	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 1	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 2	1	2	1	1	3	3	2,0
Фактор 3							
...							
Економічні фактори							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
Соціально-культурні фактори							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
Технологічні актори							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
Сума							41

Після виставлення всіх оцінок в окремому стовпці розраховується середнє арифметичне за ними.

Крок четвертий: оцінка реальної значущості факторів. Реальна значущість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішній середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії.

Чим вище реальна значимість фактора (в таблиці це стовпець «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на бізнес.

Додатки

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 1	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 2	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
Фактор 3								
...								
Економічні фактори								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
Соціально-культурні фактори								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
Технологічні актори								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
Сума	27						41	

Крок п'ятий: складання зведеної таблиці PEST-аналізу. Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку спадання своєї важливості розміщуються в таблиці.

Політичні	Вага	Економічні	Вага
Фактор 1	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 2	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12

<i>Соціально-культурні</i>	<i>Вага</i>	<i>Технологічні</i>	<i>Вага</i>
Фактор 1	0,31	Фактор 1	0,51
Фактор 2	0,27	Фактор 2	0,4
Фактор 3	0,19	Фактор 3	0,22

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: за кожним фактором потрібно прописати вплив фактора на вид економічної діяльності, на компанію і спланувати заходи, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактора і максимально використувати позитивний вплив фактора на діяльність компанії. Наприклад, зниження реальних наявних доходів населення призведе до зміни кошика споживаних продуктів за видом економічної діяльності, відмови від частини продуктів, зростання попиту на дешевші товари. Для компанії це може означати, наприклад, збільшення продажів дешевших товарів. Для того, щоб мінімізувати вплив цього чинника слід переглянути асортиментний портфель товарів, знизити лінійки дорогих продуктів і ввести нові економічні пропозиції, також відмовитися від підвищення цін на дешевий асортимент.

Додаток Б

Покрокова інструкція SWOT-аналізу [<https://bit.ly/2Udri6P>; 39]

SWOT-аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії підприємства і визначенням його цілей і завдань. Все відбувається в такій послідовності:

1. Ви визначили основний напрям розвитку підприємства (його місію).

2. Потім Ви зважуєте сили підприємства і оцінюєте ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи зможе воно рухатися в зазначеному напрямку і яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз).

3. Після цього Ви ставите перед своїм підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання:

Чи використовує компанія внутрішні сильні сторони або відмітні переваги у своїй стратегії?

Якщо компанія не має відмінних переваг, то які з її потенційних сильних сторін можуть ними стати?

Чи є слабкості компанії її уразливими місцями в конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини?

Які слабкості потребують коригування, виходячи зі стратегічних міркувань?

Які сприятливі можливості дають компанії реальні шанси на успіх при використанні її кваліфікації і доступу до ресурсів?

Які загрози повинні турбувати менеджера і які стратегічні дії він повинен зробити для хорошого захисту?

Загалом, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, так званої «матриці SWOT-аналізу». У відповідні клітинки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства – те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки тощо.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що підприємству поки не вдається порівняно з іншими компаніями і не сприяє його розвитку. Прикладом слабких сторін є занадто вузький асортимент товарів, погана репутація компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу тощо.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Прикладом ринкових можливостей є погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення тощо. Слід зазначити, що можливостями у SWOT-аналізі є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Слід звернути увагу на те, що один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, тому що приведе до збільшення числа покупців. У той же час, для магазину-дискаунтера той же фактор може стати загрозою, тому що його покупці зі зростанням зарплат можуть перейти до конкурентів, які пропонують вищий рівень сервісу.

SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів організації. Він може виконуватися з застосуванням техніки «мозковий атаки». Однак якщо в завдання входить оцінка керівництва організації, ця техніка виявиться малоефективною, оскільки члени організації можуть побоюватися висловлювати свої справжні погляди в присутності інших осіб. Тому необхідно застосовувати також і інші техніки, що забезпечують анонімність конкретним авторам аналізу. З цією метою можна, перш за все, зібрати виконаний кожним членом організації аналіз, а потім піддати результати спільної верифікації та дискусії. Кожен з пунктів у всіх чотирьох напрямках аналізу може оцінюватися

членами організації за схемою: «так», «ні», повинен коригуватися (як?).

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки. Навіть якщо організація має сильного лідера, але це особистість дуже непопулярна в суспільстві, важко приписати їй наявність до сильних сторін організації. Може виявитися, що такий лідер дуже добре керує організацією (і в цьому сенсі це сильна сторона), але саме його низька популярність є загрозою для організації.

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства. Перший крок SWOT-аналізу – оцінка власних сил. Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство.
2. За кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що слабою.
3. З усього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу.

Проілюструємо цю методику прикладом.

Для оцінки підприємства можна скористатися таким списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо).
2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів тощо).
3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо).
4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок тощо).

5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів / послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі слід заповнити таблицю Б.1. Робиться це в такий спосіб: у першій стовпчик записується параметр оцінки, а в другій і третій – ті сильні і слабкі сторони підприємства, які існують в цьому виді економічної діяльності. У таблиці Б.1 наведено кілька прикладів сильних і слабких сторін за параметрами «Організація» і «Виробництво».

Таблиця Б.1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
2. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість товарів, що випускаються. • Перевірений і надійний постачальник комплектуючих 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий ступінь зносу устаткування – до 80 % за окремими групами. • Собівартість продукції на 10 % вище, ніж в основних конкурентів

Після цього з усього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найважливі (найсильніші та слабкі сторони) і записати їх у відповідні клітинки матриці SWOT-аналізу. Оптимально, якщо обмежитися 5–10 сильними і такою ж кількістю слабких сторін, щоб не зазнавати труднощів при подальшому аналізі.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап оцінює ситуацію поза підприємством і дає зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства:

1. Складається перелік параметрів, за яким буде оцінюватися ринкова ситуація.

2. По кожному параметру визначається, що є можливістю, а що є загрозою для підприємства.

3. З усього переліку вибираються найбільш важливі можливості та загрози і заносяться в матрицю SWOT-аналізу.

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти такий список параметрів:

1. **Фактори попиту** (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства тощо).

2. **Фактори конкуренції** (варто враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо).

3. **Фактори збуту** (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих тощо).

4. **Економічні чинники** (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо).

5. **Політичні та правові чинники** (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законслухняності, рівень корумпованості влади тощо).

6. **Науково-технічні фактори** (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо).

7. **Соціально-демографічні фактори** (варто врахувати чисельність і половозрастну структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення тощо).

8. **Соціально-культурні фактори** (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо).

9. **Природні і екологічні фактори** (береться до уваги кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо).

10. **Міжнародні чинники** (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів тощо).

Далі, як і в першому випадку, заповнюється таблиця (таблиця Б.2): у перший стовпчик записується параметр оцінки, а в другій і третій – існуючі можливості та загрози, пов’язані з цим параметром. У таблиці наводяться приклади, які допомагають розібратися зі складанням списку можливостей і загроз підприємства.

Таблиця Б.2. Визначення ринкових можливостей і загроз

<i>Параметри оцінки</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Конкуренція	Підвищилися бар’єри входу на ринок: з цього року необхідно отримувати ліцензію на заняття цим видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок великої іноземної компанії-конкурента
Збут	На ринку з’явилася нова роздрібна мережа, яка в цей момент вибирає постачальників	З цього року найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру

Після заповнення таблиці Б.2, як і в першому випадку, необхідно вибрати зі всього списку можливостей і загроз найважливіші. Для цього кожен можливість (або загрозу) оцінюють за двома параметрами: «Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?» і «Наскільки це може вплинути на підприємство?». Вибираються ті події, які відбудуться з найчастіше і впливають на бізнес. Ці 5–10 можливостей і приблизно стільки ж загроз вписують у відповідні клітинки матриці SWOT-аналізу.

Крок 3. Надання ваг характеристикам. Ваги надаються в межах рис, причому сума за окремо групою має бути рівна 1.

	<i>Вага</i>		<i>Вага</i>
Сильні сторони	1,0	Сильні сторони	1,0
Шанси	1,0	Загрози	1,0

Крок 4. Відповідь на ключові запитання. У SWOT аналізі відповідають на такі питання:

1. Які сильні сторони будуть визначені для використання можливостей (таблиця Б.3)?

2. Виявили сильні сторони для подолання небезпек (таблиця Б.4)?

3. Чи визначені недоліки не дозволять використовувати можливості (таблиця Б.5)?

4. Чи будуть визначені слабкі сторони посилити вплив загроз (таблиця Б. 6)?

Таблиця Б.3 – SWOT: Чи визначені сильні сторони допоможуть скористатися можливостями?

<i>Сильні сторони / шанси</i>	<i>Сильна сторона 1</i>	<i>Сильна сторона 2</i>	<i>Сильна сторона 3</i>	<i>Сильна сторона 4</i>	<i>Сильна сторона 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інтеракцій</i>	<i>К-сть ваг і інтеракцій</i>	<i>Ранг</i>
Шанс 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Шанс 2	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Шанс 3	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Шанс 4	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Шанс 5	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтеракцій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтеракцій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтеракцій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця Б.4 – SWOT: Чи визначені сильні сторони допоможуть подолати небезпеку?

Сильні сторони / загрози	Сильна сторона 1	Сильна сторона 2	Сильна сторона 3	Сильна сторона 4	Сильна сторона 5	Вага	К-сть інтерацій	К-сть ваг і інтерацій	Ранг
Загроза 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Загроза 2	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Загроза 3	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Загроза 4	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Загроза 5	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтерацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтерацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтерацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця Б.5 – SWOT: Чи визначені сильні сторони допоможуть подолати небезпеку?

Шанси / слабкі сторони	Шанс 1	Шанс 2	Шанс 3	Шанс 4	Шанс 5	Вага	К-сть інтерацій	К-сть ваг і інтерацій	Ранг
Слабкі сторони 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слабкі сторони 2	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слабкі сторони 3	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Слабкі сторони 4	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Слабкі сторони 5	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтерацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтерацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтерацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця Б.6 – SWOT: Чи будуть визначені слабкі сторони посилювати вплив загроз?

<i>Слабкі сторони / загрози</i>	<i>Слаба сторона 1</i>	<i>Слаба сторона 2</i>	<i>Слаба сторона 3</i>	<i>Слаба сторона 4</i>	<i>Слаба сторона 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інтеракцій</i>	<i>К-сть ваг і інтеракцій</i>	<i>Ранг</i>
Загрози 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Загрози 2	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Загрози 3	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Загрози 4	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Загрози 5	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтеракцій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтеракцій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтеракцій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Якщо є залежність, то потрібно поставити «1», якщо ні – «0». У стовпці та рядку «вага» введіть заздалегідь задану вагу для кожної функції. Кількість інтеракцій – це сума залежностей. Кількість ваг і інтеракцій – це добуток ваги на кількість інтеракцій. Ранг визначаємо від найбільшого – «1» до найнижчого – «5».

Крок 5. Виконання зіставлень. Проводиться після TOWS-аналіза.

Додаток В

Покрокова інструкція TOWS-аналізу [<https://bit.ly/2Udri6P>; 39]

У 1982 р професор Хайнц Вайріх опублікував роботу, в якій запропонував новий вид SWOT-моделі, яку назвав TOWS-матрицею. TOWS-аналіз спрямований «зовні» і дозволяє планувати власні зміни через аналіз змін зовнішнього середовища. TOWS-аналіз полегшує зіставлення зовнішніх можливостей і загроз внутрішнім слабкостям і силам аналізованого об'єкта. Метою його є фокусування уваги на побудові чотирьох груп різних стратегій. Кожна група стратегій використовує одну з парних комбінацій

	<i>О (Можливості)</i>	<i>Т (Загрози)</i>
S (сильні сторони)	SO. Стратегії «Махі-Махі». Стратегії використання сильних сторін для максимальної віддачі від наданих можливостей	ST. Стратегії «Махі-Міні». Стратегії використання сильних сторін для мінімізації загроз
W (слабкі сторони)	WO. Стратегії «Міні-Махі». Стратегії мінімізації слабких сторін через використання наданих можливостей	WT. Стратегії «Міні-Міні». Стратегії мінімізації слабких сторін і загроз

У TOWS-аналізі потрібно відповісти на такі питання:

1. Чи шанси зміцнити сильні сторони (таблиця В.1)?
2. Загрози послабить сильні сторони (таблиця В.2)?
3. Чи будуть у вас шанси подолати слабкі сторони (таблиця В.3)?
4. Загрози посилять слабкі сторони (таблиця В.4)?

Таблиця В.1 – TOWS Чи збільшуються шанси?

Шанси / Сильні сторони	Шанс 1	Шанс 2	Шанс 3	Шанс 4	Шанс 5	Вага	К-сть інте-ракцій	К-сть ваг і інтерацій	Ранг
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3

Додатки

<i>Шанси / Сильні сторони</i>	<i>Шанс 1</i>	<i>Шанс 2</i>	<i>Шанс 3</i>	<i>Шанс 4</i>	<i>Шанс 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інте- рацій</i>	<i>К-сть ваг і ін- терацій</i>	<i>Ранг</i>
Сильна сторона 1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інте-рацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інте-рацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інте-рацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця В.2 – TOWS Чи будуть погрози послабити сильні сторони?

<i>Загрози / сильні сторони</i>	<i>За-гроза 1</i>	<i>За-гроза 2</i>	<i>За-гроза 3</i>	<i>За-гроза 4</i>	<i>За-гроза 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інте- рацій</i>	<i>К-сть ваг і ін- терацій</i>	<i>Ранг</i>
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Сильна сторона 1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інте-рацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інте-рацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інте-рацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця В.3 – TOWS Чи будуть шанси подолати слабкі сторони?

<i>Шанси / сильні сторони</i>	<i>Шанс 1</i>	<i>Шанс 2</i>	<i>Шанс 3</i>	<i>Шанс 4</i>	<i>Шанс 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інте- рацій</i>	<i>К-сть ваг і інте- рацій</i>	<i>Ранг</i>
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Сильна сторона 1	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3

Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві

<i>Шанси / сильні сторони</i>	<i>Шанс 1</i>	<i>Шанс 2</i>	<i>Шанс 3</i>	<i>Шанс 4</i>	<i>Шанс 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інтерацій</i>	<i>К-сть ваг і інтерацій</i>	<i>Ранг</i>
Сильна сторона 1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Сильна сторона 1	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтерацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтерацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтерацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця В.4 – TOWS: чи будуть шанси подолати слабкі сторони?

<i>Шанси / Слабкі сторони</i>	<i>Шанс 1</i>	<i>Шанс 2</i>	<i>Шанс 3</i>	<i>Шанс 4</i>	<i>Шанс 5</i>	<i>Вага</i>	<i>К-сть інтерацій</i>	<i>К-сть ваг і інтерацій</i>	<i>Ранг</i>
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слаба сторона 1	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Слаба сторона 1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтерацій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтерацій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтерацій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Таблиця В.5 – TOWS: Чи є загроза збільшенням слабкості?

Загрози / слабкі сторони	Загроза 1	Загроза 2	Загроза 3	Загроза 5	Загроза 5	Вага	К-сть інтеракцій	К-сть ваг і інтеракцій	Ранг
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Слаба сторона 1	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Слаба сторона 1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Слаба сторона 1	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Вага	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
К-сть інтеракцій	4	5	1	4	1				
К-сть ваг і інтеракцій	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ранг	2	1	4	3	5				
Сума інтеракцій							30/2		
Сума к-сті								6,5	

Крок 5. Виконання зіставлень. Заносять результати SWOT / TOWS у таблицю В. 6.

Таблиця В.6. – Матриця зіставлення показників SWOT / TOWS

Комбінація	Результати SWOT		Результати аналізу TOWS		Зіставлення SWOT/TOWS	
	Сума інтеракцій	Сума кількості	Сума інтеракцій	Сума кількості	Сума інтеракцій	Сума кількості
Сильні сторони / шанси	30/2	6,5	25/2	5,5	55/2	12
Сильні сторони / загрози	18/2	3,7	24/2	5,5	42/2	9,2
Слабкі сторони / шанси	21/2	4,2	12/2	2,3	33/2	6,5
Слабкі сторони / загрози	19/2	3,6	12/2	3,5	31/2	7,1

Крок 6. Введення даних у матрицю стратегії. Найбільша кількість взаємодій та зважувань інтеракцій вказують на стратегію, яку потрібно вибрати для бізнесу / організації. Для результатів, наведених у таблиці, це буде агресивна стратегія, використовуючи сильні сторони та можливості, що виникають у навколишньому середовищі.

Таблиця В.7 – Стратегія матриці

	<i>Шанси</i>	<i>Загрози</i>
Сильні сторони	Агресивна стратегія. К-сть інтеракцій 55/2. Зважена к-сть інтеракцій 12	Консервативна стратегія. К-сть інтеракцій 42/2 Зважена к-сть інтеракцій 9,2
Слабкі сторони	Конкурентна стратегія. К-сть інтеракцій 33/2 Зважена к-сть інтеракцій 6,5	Оборонна стратегія. К-сть інтеракцій 31/2. Зважена к-сть інтеракцій 7,1

Існує чотири типи стратегій:

1. Агресивна стратегія (maxi-maxi). Це організації, в яких переважають сильні сторони, а також можливості в навколишньому середовищі. Вона полягає в максимізації синергетичного ефекту між сильними сторонами організації та можливостями, що створюються навколишнім середовищем. Це стратегія сильної експансії та диверсифікованого розвитку. Агресивна стратегія має такі заходи, як захоплення можливостей, зміцнення позицій на ринку, перехоплення організацій з тим самим профілем, зосередження ресурсів на конкуруючих продуктах.

2. Консервативна стратегія (maxi-mini). Є в організаціях, що мають великий внутрішній потенціал. На неї впливає несприятливе зовнішнє середовище. Подолати загрози можна через купівлю акцій конкурентів. Консервативна стратегія має такі заходи, як вибір продукту, сегментація ринку, зниження витрат, конкурентний розвиток продукту, розробка нових продуктів, пошук нових ринків. Це стратегія, в якій успіх організації визначається переважно його сильними сторонами та зменшенням ризику.

3. Конкурентна стратегія (mini-maxi). Характерна для організацій, де переважають слабкі сторони над сильними сторонами, можливостями в навколишньому середовищі. Вона базується на використанні нових можливостей, одночасно зменшуючи слабкі сторони. Стратегія полягає у усуненні слабких сторін організації та зміцненні конкурентних сил, максимізуючи наявні можливості для зростання. Конкурентні стратегії включають: збільшення фінансових ресурсів, збільшення продажних ресурсів, поліпшення товарних ліній, підвищення продуктивності, зниження витрат, збереження конкурентних переваг. Це стратегія, яка створює конкурентоспроможні організації.

4. Оборонна стратегія (mini-mini). Ця стратегія дозволяє вижити в ситуаціях, коли організація працює в несприятливому середовищі, без будь-яких значних сильних сторін. Це може призвести від максимальної користі компанії до її ліквідації або об'єднання з іншою компанією. Оборонна стратегія має такі заходи, як поступове виведення, зниження витрат, зменшення потужності, припинення інвестиційного процесу. Це стратегія забезпечення виживання через усунення слабких сторін та загроз.

Навчальне видання

Полінкевич Оксана Миколаївна
Волинець Ірина Григорівна

**Управління
стратегічними змінами та інноваціями
на підприємстві**

Навчальний посібник

Опубліковано під час виконання теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (держ. реєстрація № 0117U002301)

Відповідальний за випуск: О. М. Полінкевич

Друкується в авторській редакції

Художнє оформлення обкладинки: В. М. Полінкевич

Комп'ютерна верстка: О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець

Підписано до друку 27.12.2018 р.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Обсяг 21,39 ум. друк. арк., 21,17 обл.-вид.
арк. Наклад 300 прим. Зам. № 170. Видавець і виготовлювач –
Вежа-Друк (м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332)29-90-65).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.