

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом**

**В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***Конспект лекцій***

**Частина 4**

**Харків – 2015**

Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій: У 4 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч.4. – 28 с.

У конспекті лекцій викладено теоретичні основи і практичні методи стратегічного управління підприємствами. Конспект лекцій складається із чотирьох частин.

В четвертій частині досліджено взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємства. Визначено поняття «організаційна культура» та висвітлені особливості управління стратегічними змінами, а також окреслені учасники процесу впровадження стратегічних змін.

Рекомендується для студентів спеціальності 7.03050401 та 8.03050401 «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 1, табл. 1, бібліогр.: 5 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 2 квітня 2015 р., протокол № 10.

Рецензент  
проф. О.Г. Кірдіна

В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 4

Відповідальний за випуск Токмакова І.В.

Редактор Еткало О.О.

---

Підписано до друку 01.09.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## Зміст

<b>Тема 9. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємства.....</b>	<b>4</b>
9.1 Значення організаційної структури в реалізації стратегії.....	4
9.2 Взаємозв'язок організаційної структури і стратегічних змін.....	10
Висновки до теми 9.....	14
Питання для самоконтролю до теми 9.....	15
<b>Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами.....</b>	<b>15</b>
10.1 Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії.....	15
10.2 Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії	18
Висновки до теми 10.....	21
Питання для самоконтролю до теми 10.....	22
<b>Тема 11. Учасники процесу впровадження стратегічних змін.....</b>	<b>23</b>
11.1 Учасники процесу впровадження стратегічних змін.....	23
11.2 Роль вищого керівництва в реалізації стратегії.....	24
Висновки до теми 11.....	26
Питання для самоконтролю до теми 11.....	27
Список літератури.....	28

## ТЕМА 9. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємства

### План

9.1 Значення організаційної структури в реалізації стратегії.

9.2 Взаємозв'язок організаційної структури і стратегічних змін.

### 9.1 Значення організаційної структури в реалізації стратегії

Приведення організаційної структури у відповідність до стратегії є однією з умов успішного виконання стратегії. Аналіз організаційної структури з позиції процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два такі питання: 1) якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або заважати реалізації обраної стратегії; 2) на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене вирішення певних завдань у процесі здійснення стратегії?

Вибір тієї або іншої структури залежить від цілого ряду факторів, які подано на рисунку 9.1.

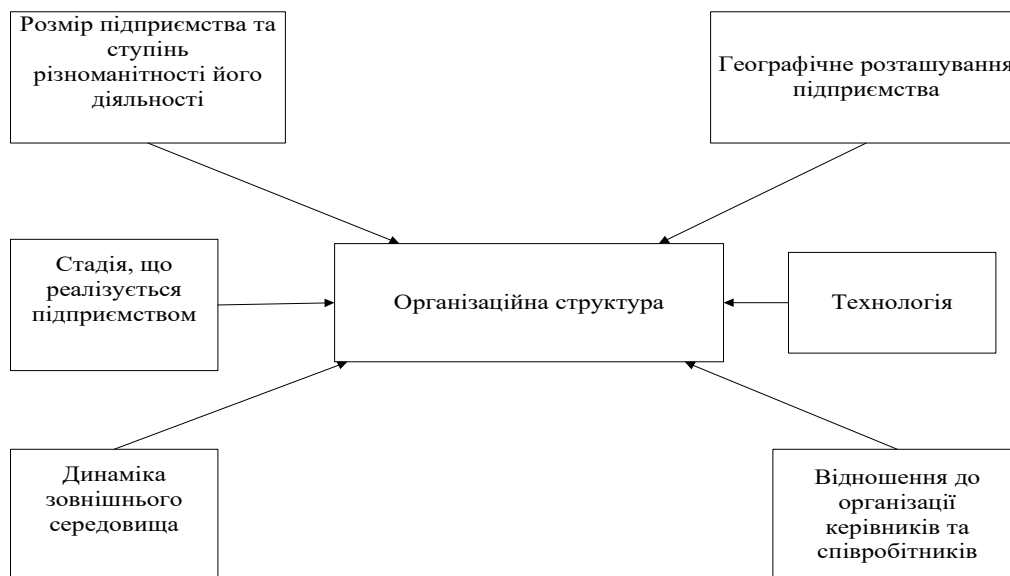


Рисунок 9.1 – Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

Г. Мінцберг вважав, що будь-яка організована людська діяльність висуває дві фундаментальні вимоги: розподіл праці на окремі завдання (спеціалізація) і координація дій з виконання цих завдань у єдину діяльність. Структуру організації можна визначити просто як сукупність способів, завдяки яким процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім вони координуються. Про користь спеціалізації свого часу зауважував ще Адам Сміт. Однак спеціалізація пов'язана з деякими витратами. Чим глибший розподіл праці між спеціалістами, тим більші витрати на координацію. Крім того, чим мінливіше зовнішнє середовище, тим більше рішень треба приймати і тим вищі витрати. Незалежно від того, які б чудові спеціалізовані навички не мали б люди, якщо вони не можуть координувати свою діяльність, виробництва не буде. Існують дві проблеми об'єднання зусиль людей всередині підприємства: технічна та проблема співпраці.

Для вирішення технічної проблеми вчені рекомендують використовувати один з чотирьох механізмів координації зусиль людей:

- ціна;
- правила і директиви;
- взаємне узгодження;
- заведений порядок.

Проблема співпраці полягає в суперечностях між цілями різних членів організації як по вертикалі – у відносинах між власниками (акціонерами) та професійними менеджерами, так і по горизонталі – у відносинах між різними функціональними підрозділами.

Існують декілька управлінських механізмів, які дають можливість узгодити цілі всередині підприємства:

- механізми контролю;
- фінансові стимули;
- спільні цінності.

У сучасних умовах організаційна структура підприємства повинна давати змогу швидко реагувати на зміни споживчих переваг і конкурентного середовища.

У ході емпіричного дослідження шотландських машинобудівних компаній, проведеного Бернсом і Сталкером,

вияснилося, що підприємства можна класифікувати в залежності від того, покладаються вони на бюрократію чи на менш формалізовану соціальну взаємодію. У залежності від цього виділяють дві організаційні форми: механічні, що характеризуються бюрократією, та органічні, при яких координація базується на взаємному узгодженні, робочі обов'язки визначалися не так вузько, їх взаємодія характеризується гнучкістю та багатобічністю (таблиця 9.1).

Існує кілька **типів організаційних структур управління**.

1 **Лінійна** — між елементами структури існують тільки одноканальні взаємодії.

Перевагами структури лінійного управління є:

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

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

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

Таблиця 9.1 – Порівняння форм організації

Характеристика форми організації	Форма організації	
	механістична	органічна
Постановка завдання	Жорстка і вкрай спеціалізована	Гнучка і менш спеціалізована
Координація і контроль	Правила і директива спускаються зверху	Взаємне узгодження, спільна культура
Комунікація	Вертикальна	Вертикальна і горизонтальна
Знання	Централізовані	Децентралізовані
Відповідальність та лояльність	Перед безпосереднім керівником	По відношенню до всієї організації та її цілей
Умови оточуючого середовища	Стабільне зовнішнє середовище з низькою техно-логічною	Нестабільне оточуюче середовище із значною технологічною невизначеністю та

	невизначеністю	двосмисленістю
--	----------------	----------------

3 Основою **функціональної** організаційної структури управління є поділ функцій управління між різними підрозділами апарату управління. Функціональна організаційна структура є найпоширенішою.

До переваг функціональної структури варто віднести:

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

Недоліки функціональної структури включають:

- складність координації різних функціональних підрозділів;
- більша ймовірність виникнення конкуренції й конфліктів між функціональними підрозділами;
- зайва спеціалізація й вузькість управлінського мислення;
- делегування основної відповідальності за ефективність главі виконавчої влади;
- вузько функціональна недалекоглядність, властива даній структурі, що перешкоджає інноваційній діяльності;
- суперечливість команд, які одержують виконавці;
- зниження рівня оперативності роботи органів управління.

4 Виникнення **дивізійної** організаційної структури управління пов'язане з поглибленням поділу управлінської праці. Відповідно до даної структури кожний виробничий підрозділ корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує її автономне існування. Тільки деякі стратегічні функції централізовані на рівні адміністрації всієї корпорації.

Групування видів діяльності в даній стратегії здійснюється з використанням принципу поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується автономна організаційна спільність. При цьому можливі три способи групування виробничих підрозділів:

- 1) продуктовий (виготовлення певного продукту);

2) за групами споживачів;

3) за місцем перебування.

Перевагами цієї структури є:

- гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища;
- швидке прийняття управлінських рішень і підвищення їхньої якості;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської й управлінської діяльності;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Дана структура використовується на великих підприємствах зі значною кількістю виробничих відділів, які функціонують в умовах динамічного середовища.

5 У **проектній** організаційній структурі, поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки-проектні групи. Ці групи формуються з фахівців постійних функціональних відділів. При цьому вони лише тимчасово підпорядковані керівникові проекту. Після завершення робіт вони повертаються до своїх функціональних обов'язків. Керівник проекту є лінійним керівником відносно фахівців, одночасно виступаючи функціональним керівником відносно виробничих підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію проекту.

Основна особливість проектних організаційних структур – це їх винятково висока гнучкість і орієнтація на нововведення.

Використання даної структури виправдано в умовах високодинамічного середовища підприємствами з великою кількістю виробництв обмеженого життєвого циклу.

Проектна структура, побудована за лінійно-програмним принципом, має певні переваги та недоліки.

Переваги:

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція й координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ефективність використання ресурсів.

Але проектні структури мають і недоліки:

- збільшення чисельності управлінського персоналу;



- збільшення кількості інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів;
- труднощі взаємодії керівників проектів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування й управління проектними групами.

6 Однією з найбільш складних адаптивних структур управління є *матрична*.

Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для підприємства функціональну структуру. Такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізіональної структури, вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізіональну. Тобто це подвійна структура (матриця), що являє собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців.

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє із двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому на тимчасовій основі і з обмеженого кола питань. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівникові проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Переваги:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт з досягнення загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативного навантаження на вище керівництво.

Недоліки:

- труднощі в здійсненні балансу влади й відповідальності в організації;
- «дуалізм керівництва» - порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу й витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проектів;
- соціально-психологічні проблеми, пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

## **9.2 Взаємозв'язок організаційної структури і стратегічних змін**

Альфред Чандлер з цього приводу сформулював знаменитий принцип: «Стратегія визначає структуру». Іншими словами, організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії. Для цього має бути створена відповідна система забезпечення, яка включає сукупність конкретних субординаційних і координаційних, лінійних та функціональних та інших організаційних зв'язків, систем підпорядкованості, звітності, контролю, організаційного проектування правових норм, втілених у інструкції та інші внутрішні документи для досягнення цілей розвитку, передбачених у стратегії. Складові системи управління (структури управління, процеси управління, методологія управління) мають функціонувати у стратегічному режимі. Для цього розробляють стратегію загального управління підприємства та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Стратегії розвитку загального управління стосуються таких напрямків:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємствами, цехами та ін.;
- вдосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- удосконалення системи роботи з керівними кадрами;
- удосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації.

Стратегія загального управління повинна бути скерована на досягнення :

- формування стратегічно орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- організації діяльності фірми згідно з установленими цілями і стратегіями;
- організації стратегічного управління організації, в т.ч. за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- реорганізації всієї оргструктури управління в т.ч. окремих її ланок згідно з потребами ринку і стану зовнішнього середовища.

Основою для перебудови організаційної структури управління (ОСУ) є стратегія розвитку загального управління та стратегія підприємства.

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

Ліквідація або вдосконалення діючої ОСУ чи створення нової ОСУ – це фактично реалізація комплексної стратегії розвитку загального управління, формування організаційного інструменту впровадження загальної і загальноконкурентних стратегій.

Зміни в ОСУ досліджував І. Ансофф. Він виявив такі тенденції в сучасних організаціях:

- 1) перехід від єдиної уніфікованої ОСУ (лінійно-функціональної ОСУ чи лінійно-штабної) до комплексу різноманітних ОСУ, які формуються в одній організації;
- 2) перетворення стабільних структур у динамічні «відкриті» для зовнішнього середовища;
- 3) заміна акцентів з «реакції на зміни» на «планованість підготовки до змін»;
- 4) перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення стратегічного управління (створення організаційного потенціалу певного типу);
- 5) відмова від часткової адаптації діючих ОСУ до заміни ОСУ і усвідомлення повного їхнього перетворення.

Отже, в цілому зміни ОСУ свідчать про перехід від

жорстких форм ОСУ, які були зорієнтовані на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

Традиційні, жорсткі ОСУ зорієнтовані в основному на поточну діяльність. Вони, як правило, стабільні, створені за функціональним принципом, мають ієрархічну структуру з глибоким горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним поділом праці. Тут здійснюється чітке закріплення посадових повноважень та обов'язків на основі розроблених стандартів діяльності та організаційних документів.

Контроль за діяльністю переважно адміністративний. Наочною в цьому плані є бюрократична модель організації з жорсткою формою ОСУ М. Вебера, яку автор трактував як найбільш логічну, раціональну й ефективну.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними під певну мету. Такі підрозділи створюються за лінійно-програмним принципом. Це означає, що вони включаються до діючої ОСУ як функціональний підрозділ, проте вони мають інший зміст діяльності.

Стратегічні ОСУ мають забезпечити баланс між стратегічною і поточною діяльністю. Такий баланс досягається за рахунок створення інтегрованої системи управління.

Розглянемо *ОСУ стратегічного типу*.

Адхократичні ОСУ. Перетворення діючих ОСУ в ОСУ стратегічного типу пов'язані з процесами дебюрократизації шляхом скасування ієрархічних рівнів, жорсткого поділу праці, а також інших заходів, які підвищують гнучкість організації.

Адхократичні структури постійно змінюються під впливом зовнішнього середовища, широко використовують групову динаміку та методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань і навичок, не визнають авторитетів, окрім тих, що базуються на знаннях, кваліфікації і досвіді.

Внесення стратегічних змін до структури підприємства на основі зазначених вимог вимагають вирішити проблему вибору рівнів диференціації та інтеграції процесів управління.

Диференціація у бізнесових організаціях означає виокремлення окремих її частин для того, щоб вони якнайкраще

могли задовольняти потреби споживачів та інші вимоги зовнішнього середовища. Таку роль виконують окремі підсистеми підприємства (маркетинг НДПКР, виробництва та ін).

Інтеграція – це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Отже, потреба в інтеграції зумовлюється розподілом праці (диференціацією) та взаємозалежністю робіт в організації. В умовах створення ОСУ стратегічного типу зростає роль координації горизонтальних зв'язків, перенесення акцентів з вищих на середні рівні управління.

У залежності від складності проблеми та невизначеності ситуації форми горизонтальних зв'язків можуть бути різними – від прямих контактів керівників з вирішення спільних проблем, створення тимчасових та постійно діючих цільових груп для вирішення міжфункціональних проблем, створення інтегрованих координаційних органів управління до встановлення подвійної відповідальності у критичних точках вирішення проблем за допомогою матричних структур.

Акцентування уваги на процесах диференціації, інтеграції та забезпечення нової координації горизонтальних зв'язків в організаціях з метою приведення організаційних структур у відповідність до стратегії дають можливість відповісти на такі два питання :

- 1) які функції повинні бути виконані особливо добре або вчасно, щоб домогтися істотної конкурентної переваги;
- 2) погане виконання якого виду діяльності у ланцюжку цінностей створює серйозну загрозу стратегічному успіху?

Отже, побудова оргструктури з урахуванням критичних видів і сфер діяльності організації є найважливішою вимогою щодо відповідності стратегії і структури.

А. Томпсон та Дж. Стрікленд рекомендують **приводити структуру у відповідність до стратегії за такою схемою:**

- 1) чітко визначити основні види діяльності і ключові ланки у ланцюжки цінностей, що мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, та віднести їх до основних елементів організаційної структури;
- 2) стратегічно значущі види діяльності необхідно передати у підпорядкування одного менеджера. Якщо цього окремо не

можна зробити з різних причин, то слід установити чіткі зв'язки і координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговано виконання зазначених видів робіт;

3) визначити обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши при цьому ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації;

4) визначити, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватись поза фірмою успішніше й ефективніше, ніж самою фірмою.

## **Висновки до теми 9**

Однією із головних умов успішного виконання стратегії є приведення організаційної структури у відповідність до стратегії. Дослідження організаційної структури з позиції процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два такі питання: 1) якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або заважати реалізації обраної стратегії; 2) на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене вирішення певних завдань у процесі здійснення стратегії?

Існують кілька типів організаційних структур управління: лінійна, лінійно-функціональна, функціональна, дивізійна, проектна, матрична.

Обираючи організаційну структуру, слід урахувати той факт, що вона повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії. Для цього має бути створена відповідна система забезпечення, яка включає сукупність конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних та інших організаційних зв'язків, систем підпорядкованості, звітності, контролю, організаційного проектування правових норм, втілених у інструкції та інші внутрішні документи для досягнення цілей розвитку, передбачених у стратегії. Складові системи управління (структури управління, процеси управління, методологія управління) мають функціонувати у стратегічному режимі. Для цього розробляють стратегію загального управління підприємством та підпорядковані їй функціональні стратегії.

Основою для перебудови ОСУ є стратегія розвитку загального управління та стратегія підприємства.

## **Питання для самоконтролю до теми 9**

- 1 Перевагою якого виду організаційної структури є орієнтація на нововведення?
- 2 Що є недоліками лінійно-штабної структури управління?
- 3 Які риси характерні для матричної структури управління?
- 4 Яка структура управління є тимчасовою?
- 5 Яких правил слід дотримуватися для приведення структури у відповідність до стратегії?
- 6 Чи згодні ви з думкою, що організаційна структура кожної фірми має свої особливості? Відповідь обґрунтуйте.
- 7 Якій структурі управління відповідає мінімізації втраченої вигоди?

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

### **План**

- 10.1 Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії.
- 10.2 Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

### **10.1 Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії**

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

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

*Культуру підприємства* можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють у ній, або переважну в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати поставлених цілей і що визначило поточний стан організації.

Структурними складовими організаційної культури є: цінності, знання підприємства, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі підприємства, культура трудового, виробничого й інших матеріальних процесів.

Культуру організації значною мірою формують етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування «припустимого» і «недозволеного» з моральної точки зору, а також постулати віри.

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

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

Крім того, варто враховувати, що в будь-якому процесі зміни існує чотири етапи.

Перший етап – «розморозка», тобто створення в суб'єкті почуття незадоволеності (що буде сприяти появі мотивації до змін) за допомогою наочного зіставлення існуючого «неблагополучного» стану справ і планованого «благополучного».

Другий етап - підготовка зміни, що припускає залучення суб'єктів змін у процес розроблення «переходу» з одного стану в інший шляхом інформування, проведення консультацій, семінарів і т.д.

Третій етап – зміна, що здійснюється при особистій участі в цьому процесі суб'єктів зміни. Пряме залучення – неодмінна умова успіху будь-яких змін, тому що суб'єкти зміни, по-перше,



будуть мати розгорнуту інформацію про хід процесу змін, по-друге, навряд чи стануть пручатися самим собі. Однак варто мати на увазі, що ступінь залученості суб'єктів має своє оптимальне значення. При занадто активному залученні зростає ймовірність ослаблення або навіть втрати контролю за зміною, крім того, може істотно зрости час проведення змін.

Четвертий етап - «заморозка», на якому створюються умови для закріплення здійснених змін. Звичайно на цьому етапі допрацьовуються формальні процедури, не реалізовані раніше через високий ступінь невизначеності .

Вважається, що організаційна культура складається з таких складових:

- філософія, що задає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- переважні цінності, на яких базується організація і які відносяться до цілей її існування або ж до засобів досягнення цих цілей;
- норми поведіння співробітниками організації й принципи, що відбивають взаємини в організації;
- правила, за якими ведеться «гра» в організації;
- клімат, що існує в організації й проявляється в тому, яка існує атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють із зовнішніми особами;
- поведінкові ритуали, що виражаються в проведенні в організації певних церемоній, знаків і т.ін.

Формування й зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів (внутрішніх і зовнішніх), які, за Шайном (фахівець у галузі організаційної культури), умовно можна поділити на первинні й вторинні.

До первинних належать:

- точки концентрації уваги вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- відношення до роботи й стиль поведінки керівників;
- критеріальна база заохочень співробітників;
- критеріальна база відбору, призначення, просування й звільнення з організації.

У групу вторинних факторів входять:

- структура організації;
- система передачі інформації й організаційних процедур;
- зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, у якому розташовується організація;
- міфи й історії про важливі події та осіб, що відігравали і відіграють ключову роль у житті організації;
- формалізовані положення про філософію й сенс існування організації.

## 10.2 Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Реалізація цієї умови передбачає ефективне розроблення та використання системи мотивації.

**Мотивація** - це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

Мотивація в стратегічному управлінні орієнтується на об'єднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичені такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації», що дає можливість зв'язати індивідуальні й організаційні потреби.

Найбільш привабливою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного росту й досягнення результатів. Це лише підприємницький мотив, що здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, що досліджувались згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в приналежності», «потреба в навчанні» і т.п.

Не викликає заперечень і необхідність існування в стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума

теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значне, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту або іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;

- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;

- різноманіття бажань людей і робіт в організації дає можливість побудувати гнучку систему винагороди;

- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Мотивація буває *внутрішньою* (зміст і значущість роботи, що виконується, відповідність її переконанням і етичним нормам) і *зовнішньою* (творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання). Зовнішня мотивація (стимулювання) може бути адміністративною (виконання роботи з наказу, команди, примусу) і економічною (заробітна плата, дивіденди, надання безплатного проїзду й т.п.).

За економічним змістом стимули та мотиви можуть бути економічними чи неекономічними.

Сутність економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог отримують певні матеріальні вигоди, які збільшують їх добробут. Вони можуть бути як прямими (грошовий дохід), так і непрямими (вільний час).

До неекономічних способів стимулювання і мотивації відносять організаційні та моральні. Організаційні способи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі у справах організації, збагаченням праці.

Проблеми мотивації в організаціях мають велике значення. Їх актуальність посилюється у міру того, як у виробництві все більше впроваджуються науково-технічні нововведення, змінюються умови та характер праці робітників, стають більш різноманітними потреби людей.

Погіршення умов праці – одна з найгостріших проблем сьогодення. На етапі переходу до ринку зростає вагомість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища.

Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає працювати з визначеною віддачею, можуть бути одночасно і фактором і наслідком визначеної продуктивності праці та її ефективності.

Ще однією проблемою мотивації є зіставлення інтересів різних працівників з різними потребами в рамках мотиваційної системи, стрижень якої – оптимальна модель оплати праці.

Відправною точкою мотивації конкретного працівника є знання та врахування його потреб. Таким чином, прийнятні умови праці, що стимулюють працівника, можуть бути створені за умови, якщо менеджер добре знає потреби працівника і з їх урахуванням будує стимули праці, домагається того, щоб при наявності ефективної праці потреби працівника послідовно задовольнялися.

За даними досліджень НДІ праці, працівники, які отримують надбавки або пільги за несприятливі умови праці, чудово усвідомлюючи небезпеку для власного здоров'я, проте часто виступають проти їх поліпшення, вважаючи за краще отримання високих компенсацій.

Щодо нематеріальної сторони стимулювання, необхідно щоб вона була достатньо гнучкою і давала змогу враховувати індивідуальні потреби і спроможності окремих працівників, з урахуванням їх віку, статі, професії, досвіду. Доцільне розроблення соціального пакета, що є також ефективним способом впливу на мотивацію персоналу.

Перебільшене значення стажу роботи на одному підприємстві стимулює помірну виробничу діяльність без істотних відхилень від середніх величин, знімаючи необхідність підвищення кваліфікації. Одним із засобів прикріплення працівника до його робочого місця стала черга на отримання тих чи інших натуральних благ: квартири, автомобіля, місця в дитячому дошкільному закладі.

Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації. У структурі життєвих цінностей навчання і творчість у нашій країні займають найнижчі місця практично у всіх опитаних групах, в тому числі у молоді. Відповідно високий рівень вимог до можливості підвищувати

кваліфікацію відзначають менше третини працівників. З переходом на нові умови оплати праці питома вага цієї групи стала ще менше 25 %.

Найбільш ефективними заходами підвищення трудової мотивації є планування ділової кар'єри фахівців з використанням результатів психологічної діагностики, виявлення перспективних фахівців і висунення їх у резерв, практика закріплення спеціалістів і молодих керівників за кураторами-наставниками з числа керівників служб, відділень, дирекцій, розроблення індивідуальних програм підготовки молодих фахівців і керівників, планомірна робота з підвищення професійних знань та набування нового досвіду.

## **Висновки до теми 10**

Культуру підприємства можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють у ній, або переважну в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати поставлених цілей і що визначило поточний стан організації.

Тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, формуючи їхню поведінку і мобілізуючи на виконання стратегічного плану. Такий вплив здійснюється двома шляхами: культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, що підвищують ефективність праці на підприємстві; культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Реалізація цієї умови передбачає ефективне розроблення та використання системи мотивації.

За економічним змістом стимули та мотиви можуть бути економічними чи неекономічними.

Сутність економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог отримують певні матеріальні вигоди, які збільшують їх добробут. Вони можуть бути як прямими (грошовий дохід), так і непрямими (вільний час).

До неекономічних способів стимулювання і мотивації відносять організаційні та моральні. Організаційні способи включають у себе мотивацію цілями, залученням до участі у справах організації, збагаченням праці.

Проблеми мотивації в організаціях мають велике значення. Їх актуальність посилюється у міру того, як у виробництві все більше впроваджуються науково-технічні нововведення, змінюються умови та характер праці робітників, стають більш різноманітними потреби людей.

### **Питання для самоконтролю до теми 10**

- 1 Існує багато різновидів стратегій поведінки фірми, чи можна виділити із них найбільш часто застосовувані?
- 2 Чи пов'язані між собою стратегія корпорації і корпоративна культура?
- 3 Що значною мірою формує культуру організації?
- 4 Які фактори відносяться до первинних факторів зміни організаційної культури?
- 5 У чому виявляються комунікації як носії організаційної культури?
- 6 Чим визначається корпоративна культура?
- 7 Як відбуваються зміни у сфері культури?
- 8 Навіщо та як мотивувати персонал у процесі реалізації стратегії?

## **ТЕМА 11. Учасники процесу впровадження стратегічних змін**

### **План**

11.1 Учасники процесу впровадження стратегічних змін.

11.2 Роль вищого керівництва в реалізації стратегії.

### **11.1 Учасники процесу впровадження стратегічних змін**

Управління реалізацією стратегії включає механізм управління змінами, перегляд стратегії, стратегічний контроль, упровадження стратегії, управління стратегічними і тактичними рішеннями.

Механізм управління змінами повинен бути вбудований в саму систему реалізації стратегії. При реалізації стратегії дуже важливо своєчасно враховувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. У міру надходження інформації про зміни середовища повинні конкретизуватися у відповідь заходи підприємства, метою яких стане або усунення небезпеки, або використання можливостей, що створилися.

Перегляд стратегії повинен здійснюватися щорічно, оскільки в процесі річного планування аналізується інформація про реалізацію ухвалених раніше стратегічних рішень і зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Відповідно до проведеного аналізу у ряді випадків може виникнути необхідність перегляду цілей і коректування стратегії.

Якщо в результаті аналізу виявлено, що фундаментальним позиціям підприємства загрожує небезпека, а базові рішення про розвиток викликають сумніви, стратегію слід переглянути.

У процесі стратегічного контролю, як було відмічено раніше, з'ясовують, чи зможе реалізація стратегії забезпечити досягнення поставлених цілей.

**Стратегічний контроль здійснюють керівництво організації і відділом стратегічного планування.**

Упровадження стратегії є одним з найскладніших процесів її реалізації, оскільки стратегічні рішення не завжди позитивно сприймаються всіма працівниками організації, оскільки зачіпають їх особисті інтереси. У процесі впровадження стратегії розробляються плани змін, визначаються ресурси, виявляються підрозділи, у яких будуть вироблені найбільші зміни, розв'язуються питання стимулювання працівників за досягнуті результати в справі упровадження стратегії.

**Керівник функціонального відділу**, беручи участь у виробленні функціональної стратегії, є відповідальним за її реалізацію. Відповідно до цього він направляє діяльність своїх підлеглих на розроблення тактичного (поточного) плану.

**Лінійний керівник** забезпечує управління своїм підрозділом і координує свою діяльність з іншими функціональними підрозділами для досягнення поставлених цілей фірми.

Стратегічні рішення охоплюють різні аспекти діяльності фірми і впливають на довгострокові цілі. Їх прогресивність і значущість визначають успіх стратегії, а система планів є ефективним інструментом організації.

На закінчення слід зазначити, що вивчення і знання проблем розроблення і реалізації стратегії організації в сучасних умовах допоможе менеджерам у вирішенні завдань забезпечення стабільної діяльності підприємств, підвищення прибутковості і зміцнення конкурентних позицій.

## **11.2 Роль вищого керівництва в реалізації стратегії**

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

*Перший етап* — поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються такі основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності певних цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності й відповідності один одному, а також стану середовища. За допомогою цього дається остаточна відповідь про доцільність реалізації стратегії. При цьому можливі



корегування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі й виробленні цілей і стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників підприємства з метою поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

*Другий етап* полягає в тому, що вище керівництво повинне ухвалити рішення щодо ефективного використання ресурсів, які має підприємство. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення щодо їх розподілу, а також щодо створення умов для залучення зацікавлених співробітників у процес реалізації стратегій. Важливим завданням, що вирішується на даному етапі, є приведення ресурсів у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

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

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

При опрацюванні питання змін дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого виконуються зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм чинити опір, який повинен бути обраний стиль проведення змін і які методи необхідні для їх здійснення. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, сутності й змісту змін:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою ослаблення прагнення до опору змінам;

- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

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

## **Висновки до теми 11**

Упровадження стратегії є одним з найскладніших процесів її реалізації, оскільки стратегічні рішення не завжди позитивно сприймаються всіма працівниками організації, оскільки зачіпають їх особисті інтереси. В процесі впровадження стратегії розробляються плани змін, визначаються ресурси, виявляються підрозділи, у яких будуть вироблені найбільші зміни, вирішуються питання стимулювання працівників за досягнуті результати в справі упровадження стратегії.

Керівник функціонального відділу, беручи участь у виробленні функціональної стратегії, є відповідальним за її реалізацію. Відповідно до цього він направляє діяльність своїх підлеглих на розроблення тактичного (поточного) плану.

Лінійний керівник забезпечує управління своїм підрозділом і координує свою діяльність з іншими функціональними підрозділами для досягнення поставлених цілей підприємства.

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

- поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій;
- ухвалення рішення щодо ефективного використання ресурсів, які має підприємство;

- ухвалення рішення з приводу організаційної структури;
- проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії;
- проведення перегляду плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно потребують нові обставини.

### **Питання для самоконтролю до теми 11**

1 У чому полягає суть процесу управління реалізацією стратегії?

2 Які функції покладені на керівників функціональних відділів у стратегічному управлінні підприємством?

3 Які завдання виконує лінійний керівник у стратегічному управлінні підприємством?

4 Розкрийте роль вищого керівництва в реалізації стратегії.

## Список літератури

1 Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

2 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

3 Мізюк, М.Б. Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / М.Б. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

4 Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Март, 2009. – 400 с.

5 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 274 с.



