

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Український державний університет  
науки і технологій**

---

Кафедра «Управління та адміністрування»

*В авторській редакції*

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
БІЗНЕСУ**

Навчально-методичні рекомендації  
до вивчення дисципліни

*Електронне видання*

ДНІПРО  
2025

УДК 658.114(07)

Т 38

Упорядники:

*Д. Є. Козенков, В. А. Рябцев*

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми  
073.2.01 «Бізнес-адміністрування»  
Протокол № 6 від 11.02.2025 р.

Т 38      Технології управління розвитком бізнесу : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. Д. Є. Козенков, В. А. Рябцев ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 66 с.

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу курсу і перелік рекомендованої літератури.

Навчально-методичні рекомендації призначені для опанування освітньої компоненти «Технології управління розвитком бізнесу» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» для ОПІ «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр.

© Козенков Д. Є. та ін., упорядкування, 2025

© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025

## ЗМІСТ

1. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ .....	4
2. РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.....	4
3. РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ..	26
4. РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ.....	47
5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	64

## 1. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета вивчення дисципліни** - підготовка висококваліфікованих фахівців з менеджменту та бізнес-адміністрування, здатних на основі поєднання теоретичних основ, методичних підходів і лабораторних навичок приймати рішення щодо застосування принципів, прийомів, методів і технологій побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком бізнесу.

**Очікувані результати навчання:**

ОРН 1 - Розробляти альтернативні рішення щодо вибору форми розвитку підприємства;

ОРН 2- Вміти впроваджувати організаційні зміни у бізнесі;

ОРН 3- Формувати систему індикаторів управління розвитком бізнесу.

### РОЗДІЛ 1.

#### МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

##### Тема 1. Управління розвитком бізнесу в трансформаційній економіці

**Мета заняття:** ознайомити студентів з основними поняттями стратегічного розвитку бізнесу; розглянути особливості функціонування та розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки; вивчити сутність мегатрендів та їх вплив на бізнес; проаналізувати тенденції розвитку організацій в сучасному світі.

##### Структура заняття:

**Теоретична частина:** процеси розвитку в економічних системах; моделі розвитку; сутність та концепція стратегічного розвитку бізнесу; особливості функціонування та розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки; тенденції розвитку організацій в трансформаційній економіці.

**Практична частина:** аналіз кейсів успішних компаній, які адаптувалися до умов трансформації; обговорення впливу мегатрендів на бізнес-моделі; групова робота: розробка стратегії розвитку для вигаданої компанії в умовах трансформації; розв'язання тестових завдань для закріплення матеріалу; дискусія на тему «Майбутнє бізнесу в умовах трансформації».

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: стратегічний розвиток, трансформаційна економіка, мега-тренд, бізнес-модель; проаналізуйте процеси: вивчіть, як мега-тренди впливають на бізнес-процеси, стратегії та культуру організацій; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які адаптувалися до змін; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для бізнесу в різних країнах.

## **Навчальний матеріал**

### **1. Процеси розвитку в економічних системах**

Економічна система — це сукупність економічних відносин і механізмів, що забезпечують виробництво, розподіл, обмін і споживання матеріальних благ та послуг. Види економічних систем: традиційна, ринкова, командно-адміністративна, змішана.

Економічний розвиток — процес поступового вдосконалення економічних відносин, структур та механізмів, який веде до збільшення економічної ефективності. Основні фактори розвитку: технологічний прогрес, інновації, ресурсні можливості, інституційні зміни. Фази розвитку економічних систем - інноваційна фаза, екстенсивний розвиток, інтенсивний розвиток, стабілізація. Драйвери економічного розвитку - технологічний прогрес, глобалізація, роль держави соціально-економічні умови.

### **2. Моделі економічного розвитку**

Лінійна модель економічного розвитку — це теорія, згідно з якою розвиток економіки відбувається через послідовні, передбачувані етапи або фази. Основна ідея моделі: кожен етап розвитку економіки базується на досягненнях попередньої фази, і економіка рухається в одному напрямку — від менш розвиненого стану до більш розвиненого. Ключові етапи (фази) лінійного розвитку - початкова фаза, фаза індустріалізації, фаза зрілості, фаза постіндустріального розвитку. Основні характеристики лінійної моделі – послідовність, прогресивність, передбачуваність.

До переваг лінійної моделі відносять чіткість і зрозумілість, планування, підтримку економічного зростання. До недоліків – спрощеність, обмежену адаптацію, ігнорування нерівностей.

Циклічна модель економічного розвитку передбачає, що економічне зростання не є постійним і лінійним, а відбувається через чергування періодів підйомів (зростання) та спадів (криз). Економічні цикли — це регулярні

коливання економічної активності, що включають фази розширення та скорочення. Основні фази економічного циклу - підйом (експансія), пік, спад (рецесія), депресія, оживлення. Причини економічних циклів - зовнішні фактори: війни, природні катастрофи, технологічні інновації, зміни в міжнародній економіці; внутрішні фактори: коливання попиту та пропозиції, зміни в інвестиційній активності, державне регулювання, грошово-кредитна політика; психологічні фактори: очікування споживачів і бізнесу, коливання в рівнях довіри до економіки.

До типів економічних циклів відносять короткострокові цикли (3–5 років): найчастіше пов'язані з коливаннями в попиті та запасах продукції; середньострокові цикли (7–10 років): зазвичай пов'язані з інвестиційними коливаннями та змінами в інноваціях; довгострокові цикли (40–60 років): включають структурні зміни в економіці, технологічні прориви (цикли Кондратьєва). До переваг циклічної моделі відносять реалістичність, можливість прогнозування, адаптацію політики. До недоліків - непередбачуваність, нестабільність, психологічний вплив.

Синергетична модель економічного розвитку описує процеси, в яких економічна система розвивається нелінійно, проходячи через нестабільні, кризові періоди, що призводять до суттєвих якісних змін. В основі моделі лежить концепція синергетики — науки, що вивчає процеси самоорганізації в складних системах, де кризові моменти стають точками біфуркації (переломними точками), після яких система переходить до нового стану.

Основні принципи синергетичної моделі – нелінійність, криза як двигун розвитку, самоорганізація. Фази синергетичного розвитку – стабільність, нестабільність (криза), точка біфуркації. Причини криз у синергетичній моделі - технологічні зрушення, зміна попиту, соціально-політичні зміни, екологічні та ресурсні кризи. Переваги синергетичної моделі - гнучкість і адаптивність, якісні зміни, інноваційний потенціал. Недоліки – непередбачуваність, високий ризик, соціальна нестабільність.

Інституційна модель економічного розвитку стверджує, що ключову роль у процесі економічного зростання та розвитку відіграють зміни в інституційних структурах, а також правових і політичних механізмах.

Інститути — це правила, норми, організації та структури, які формують економічну поведінку й визначають рамки для взаємодії між учасниками ринку. Основні інститути, що впливають на розвиток - правові інститути,

економічні інститути та соціальні інститути.

Переваги інституційної моделі - стабільність і передбачуваність, захист прав власності, ефективність управління. Недоліки - складність і тривалість реформ, корупція та слабкість інститутів нерівність

### **3. Сутність та концепція стратегічного розвитку бізнесу**

Стратегічний розвиток бізнесу — це довгостроковий процес, спрямований на досягнення основних цілей компанії шляхом адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

Основна мета стратегічного розвитку полягає в забезпеченні сталого зростання компанії, підвищенні її конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості. Стратегічний розвиток охоплює аналіз ринку, вибір напрямків розвитку, формування та реалізацію стратегії, а також оцінку результатів.

Основні складові стратегічного розвитку – місія, бачення, цілі.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою ряду інструментів - PEST-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу внутрішніх ресурсів, оцінки ресурсів компанії; визначення сильних і слабких сторін організації, що впливають на її спроможність реалізувати стратегію.

Стратегічні рішення базуються на виборі напрямків, таких як розширення на нові ринки, диверсифікація або інноваційний розвиток; прийнятті рішень щодо оптимального використання ресурсів.

Впровадження стратегічних планів у реальну діяльність компанії проводиться через конкретні кроки, проекти та програми; забезпечення координації дій між різними відділами та ресурсами для досягнення цілей; моніторинг і контроль: постійний нагляд за ходом реалізації стратегії, оцінка результатів та внесення корективів у разі потреби, використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності виконання плану. Ці складові формують основу для стратегічного управління, дозволяючи адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати своїх довгострокових цілей.

Стратегічне планування - це процес формулювання цілей, вибору стратегій для їх досягнення та визначення дій, необхідних для реалізації цих стратегій. Він включає кілька етапів: аналіз ситуації, формування стратегії, реалізацію стратегії, моніторинг і контроль.

Стратегія зростання орієнтована на розширення бізнесу через збільшення обсягів продажів, освоєння нових ринків, збільшення частки на

ринку або запуск нових продуктів. Розділяють інтенсивне зростання, інтеграцію: злиття або придбання інших компаній для розширення бізнесу.

Стратегія стабілізації використовується, коли компанія хоче зберегти свої поточні позиції на ринку або переживає період невизначеності. Вона передбачає утримання існуючого рівня продуктивності та продажів, а не активне зростання. Ціль стратегії - утримати ринкові позиції, зберегти прибутковість та уникнути значних ризиків у періоди невизначеності.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки або створення нових продуктів, які не пов'язані з основною діяльністю компанії. Типи диверсифікації: горизонтальна: розробка нових продуктів, пов'язаних з основною діяльністю; вертикальна: контроль над ланцюгом постачання.

Стратегія інновацій зосереджена на впровадженні нових технологій, процесів або продуктів, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та лідирувати в галузі. Ціль: створення нових можливостей для зростання через інновації та технологічні прориви.

Стратегія скорочення використовується для зменшення масштабів діяльності компанії з метою підвищення ефективності або уникнення збитків. Це може включати скорочення витрат, закриття неефективних напрямків бізнесу або вихід з ринку. Ціль: стабілізація фінансового стану компанії за рахунок зниження витрат та концентрації на ключових напрямках.

Стратегія міжнародної експансії передбачає стратегію виходу на міжнародні ринки для збільшення масштабів бізнесу і диверсифікації географії продажів. Переваги: можливість використання нових ринків для зростання і зниження залежності від національного ринку.

Переваги стратегічного розвитку - конкурентоспроможність, сталий розвиток, ефективне використання ресурсів. Недоліки – непередбачуваність, витрати часу та ресурсів, складність реалізації.

#### **4. Особливості функціонування та розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки**

Трансформаційна економіка — це економічна система, що знаходиться у перехідному стані від однієї моделі до іншої. Характеристики трансформаційної економіки - перехідний характер, структурні зміни, невизначеність, деформація ринкових механізмів.

Виклики для бізнесу в умовах трансформаційної економіки -

регуляторна нестабільність, корупція та адміністративні бар'єри, обмежений доступ до капіталу. Можливості для бізнесу в умовах трансформації - нерозвинені ринки, інновації та нові технології.

Фінансове управління в умовах трансформаційної економіки - фінансова нестабільність, ризики фінансового менеджменту. Маркетинг та управління в умовах трансформації - адаптація до нових споживчих ринків, брендинг та інновації, конкурентне середовище. Роль держави та її вплив на бізнес - державне регулювання, приватизація, інституційні зміни.

Стратегічні підходи до розвитку бізнесу в трансформаційній економіці - диверсифікація ризиків, партнерство з державними структурами, інновації та технологічний розвиток

### **5 Тенденції розвитку організацій в трансформаційній економіці**

Трансформаційна економіка характеризується глибокими змінами у соціально-економічних структурах, які зумовлюють появу нових викликів і можливостей для організацій.

Глобалізація означає розширення ринків, розвиток міжнародної торгівлі, а також зростання конкуренції між організаціями на глобальному рівні. Вплив на організації - розширення можливостей для експорту та імпорту; впровадження міжнародних стандартів якості; залучення іноземних інвестицій.

Організації впроваджують нові технології, щоб підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції. Тенденції - зростання інвестицій в дослідження та розробки; адаптація цифрових технологій та автоматизація виробництва; використання штучного інтелекту та великих даних для прийняття управлінських рішень.

Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) стосується зобов'язань компаній перед суспільством і довкіллям, що включає етичні практики ведення бізнесу. Тенденції - зростання уваги до екологічних аспектів діяльності; участь у соціальних проектах та ініціативах; прозорість у фінансових та управлінських практиках.

Організації в умовах трансформаційної економіки повинні бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тенденції - впровадження гнучких бізнес-моделей та методів управління; використання agile-методів у розробці продуктів та послуг; залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Діджиталізація означає впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що сприяє оптимізації бізнес-процесів. Тенденції - використання хмарних технологій для зберігання даних та співпраці; автоматизація обліку та фінансових процесів; інтеграція CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Трансформаційні зміни вимагають від організацій переосмислення підходів до управління персоналом та залучення талантів. Тенденції - зростання важливості soft skills у співробітників; впровадження дистанційної роботи та гібридних форм зайнятості; акцент на навчання та розвиток персоналу.

Екологічна стійкість передбачає врахування екологічних аспектів у бізнес-процесах, зменшення негативного впливу на довкілля. Тенденції - впровадження екологічних стандартів у виробництві; використання відновлювальних ресурсів та енергії; участь у глобальних екологічних ініціативах.

У трансформаційній економіці організації часто формують стратегічні альянси та партнерства для підвищення конкурентоспроможності. Тенденції - зростання числа публічно-приватних партнерств; участь у консорціумах для розробки нових технологій; співпраця з університетами та науковими установами для інновацій.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке стратегічний розвиток бізнесу і які його основні складові?
2. Які основні характеристики трансформаційної економіки?
3. Назвіть приклади мегатрендів, які впливають на сучасний бізнес.
4. Які основні тенденції розвитку організацій в умовах трансформації?
5. Як компанії можуть адаптуватися до змін в умовах трансформаційної економіки?

### **Тема 2. Методологія розвитку бізнесу**

**Мета заняття:** сформувати у студентів розуміння основних понять та принципів розвитку бізнесу; ознайомити з етапами реалізації принципів розвитку бізнесу; проаналізувати роль інновацій у розвитку підприємств; розглянути чотири фундаментальних напрямки розвитку бізнесу; ознайомити з процесно-орієнтованим моделюванням бізнесу.

## Структура заняття

**Теоретична частина:** визначення основних понять: методологія, розвиток бізнесу, інновації, процеси; принципи розвитку бізнесу (стійкість, гнучкість, інноваційність тощо); етапи реалізації принципів розвитку; чотири фундаментальних напрямки розвитку бізнесу (зростання, диверсифікація, інновації, стабілізація); процесно-орієнтоване моделювання бізнесу: сутність та переваги.

**Практична частина:** робота з кейсами: аналіз реальних прикладів розвитку бізнесу; групові завдання: розробка стратегії розвитку для вигаданої компанії.; моделювання бізнес-процесів за допомогою інструментів BPMN.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: методологія, розвиток бізнесу, інновації, процеси, стратегія; проаналізуйте принципи: вивчіть, як принципи розвитку бізнесу взаємодіють між собою; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній; вивчіть можливості для інновацій: ознайомтеся з різними видами інновацій та їх впливом на бізнес; зверніть увагу на процесно-орієнтоване моделювання: зрозумійте, як воно допомагає оптимізувати бізнес-процеси.

### Навчальний матеріал

#### **1.Методологія розвитку підприємств - визначення основних понять**

Методологія розвитку підприємств — це систематизований набір принципів, методів та прийомів, що використовуються для формування стратегій, управління та організації діяльності підприємств.

Розвиток підприємства — це процес змін, що характеризується зростанням масштабів діяльності, поліпшенням структури, підвищенням ефективності та адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

Методологія — це наука про методи та принципи дослідження та практичної діяльності, що дозволяє організувати ефективний процес управління підприємством.

Стратегічне управління — це процес формування, реалізації та оцінки стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства. Основні етапи - аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій, реалізація та моніторинг. Інноваційний розвиток — це процес впровадження нових ідей, технологій і процесів, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Типи

інновацій: продуктові, процесні, організаційні.

Управлінські системи — це структуровані підходи до організації управлінських процесів, які включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Типи управлінських систем: функціональна, проектна, матрична.

Підходи до методології розвитку підприємств - системний підхід розглядає підприємство як складну систему, що складається з багатьох елементів, які взаємодіють між собою; процесний підхід фокусується на управлінні бізнес-процесами, що забезпечують створення цінності для споживачів; підхід на основі аналізу даних; використання даних і аналітики для прийняття рішень у процесі управління.

## **2. Принципи розвитку бізнесу**

Розвиток бізнесу є важливим аспектом, що визначає успіх і стійкість підприємства в умовах сучасної економіки. Для ефективного управління і досягнення стратегічних цілей підприємствам необхідно дотримуватись певних принципів. У цьому конспекті розглянемо основні принципи розвитку бізнесу з прикладами.

Принципи розвитку бізнесу: орієнтація на споживача: успіх бізнесу залежить від задоволення потреб і вимог споживачів. Підприємства повинні фокусуватися на створенні цінності для клієнтів; інноваційність, гнучкість та адаптивність, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, соціальна відповідальність, командна робота та розвиток персоналу.

## **3. Етапи реалізації принципів розвитку бізнесу**

Реалізація принципів розвитку бізнесу є важливим процесом, який забезпечує успішну адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та підвищує його конкурентоспроможність. Цей конспект розглядає етапи реалізації основних принципів розвитку бізнесу, ілюструючи їх прикладами.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління підприємством. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Внутрішній аналіз включає оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей, процесів та структур підприємства. Метою є визначити, які з цих елементів сприяють або перешкоджають досягненню цілей. Основні компоненти внутрішнього аналізу – ресурси, процеси та структура. Інструменти

внутрішнього аналізу - SWOT-аналіз; оцінка ресурсів та можливостей підприємства; баланс оцінки: аналіз фінансових показників.

Зовнішній аналіз передбачає оцінку зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Це включає в себе ринок, конкурентів, споживачів та макроекономічні умови. Основні компоненти зовнішнього аналізу – конкуренція, споживачі та макроекономічні фактори. Інструменти зовнішнього аналізу - PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища є важливим інструментом для стратегічного управління підприємством. Він допомагає виявити ресурси та можливості, а також загрози і виклики, з якими стикається підприємство.

Стратегічні цілі – це чітко сформульовані результати, які підприємство прагне досягти протягом певного періоду. Вони відображають загальну місію та бачення організації та забезпечують орієнтир для прийняття управлінських рішень. Основні характеристики – чіткість, вимірність, досяжність, релевантність, часові рамки.

Види стратегічних цілей - довгострокові цілі: цілі, які підприємство планує досягти протягом тривалого періоду (5–10 років); короткострокові цілі: цілі, які підприємство прагне досягти в найближчій перспективі (1–3 роки); тактичні цілі: цілі, які стосуються конкретних функцій або відділів у межах підприємства.

Принципи формулювання стратегічних цілей є такими.

SMART-підхід передбачає, що цілі повинні бути: Specific (конкретні): чітко визначені, без двозначності; Measurable (вимірні): їх можливістю оцінити прогрес; Achievable (досяжні): реалістичні з наявними ресурсами; Relevant (релевантні): відповідати місії та стратегічному напрямку; Time-bound (термінові): мати чіткі часові рамки.

Узгодженість передбачає, що стратегічні цілі повинні бути узгоджені між різними рівнями управління та підрозділами підприємства, щоб забезпечити загальну спрямованість. Гнучкість передбачає, що цілі повинні мати можливість коригування в умовах зміни зовнішнього середовища.

Стратегічні цілі забезпечують підприємству чітку орієнтацію на результати, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами. Стратегічні цілі дозволяють здійснювати моніторинг і оцінку ефективності реалізації стратегії підприємства.

Розробка стратегій є важливим етапом у процесі стратегічного управління, що дозволяє підприємствам досягати своїх цілей у конкурентному середовищі. Це процес формулювання планів дій, спрямованих на досягнення довгострокових результатів. Стратегія – це комплексний план дій, який підприємство розробляє для досягнення своїх цілей. Вона включає вибір цілей, визначення ресурсів і формування механізмів реалізації.

Основні характеристики – довгостроковість, гнучкість, системність.

Методи розробки стратегій - це класичні методи: метод сценаріїв: оцінка різних можливих майбутніх ситуацій і формулювання стратегій для кожного сценарію; метод делфі: залучення експертів для отримання консенсусу щодо стратегічних напрямків; та сучасні підходи; адаптивні стратегії: використання гнучких моделей, що дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; стратегії на основі даних: використання аналітики даних для прийняття рішень. Важливість стратегій для підприємства - конкурентні переваги, оцінка ризиків, співпраця і комунікація.

Впровадження інновацій є критично важливим процесом для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Інновація – це нововведення, яке впроваджене в практику і має на меті підвищення ефективності, конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Етапи впровадження інновацій - генерація ідей, оцінка та відбір ідей, розробка концепції інновації, тестування і впровадження, масштабування інновації, визначення плану дій для реалізації інновації в більших масштабах.

Оптимізація управлінських процесів — це система дій, спрямованих на поліпшення управлінських практик, організаційних структур та технологій для досягнення кращих результатів. Основні цілі - підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, покращення якості продукції та послуг, прискорення бізнес-процесів.

Етапи оптимізації управлінських процесів - аналіз існуючих процесів за допомогою SWOT-аналізу, діаграма Ішикави (риб'яча кістка), збору даних, визначення проблем; ідентифікація ключових проблем у процесах та оцінка їх впливу; розробка плану оптимізації: цілі оптимізації: визначення конкретних цілей, яких потрібно досягти. Заходи оптимізації: розробка стратегій і дій для вирішення виявлених проблем; реалізація змін; навчання персоналу; моніторинг і оцінка результатів; визначення показників, за якими буде

оцінюватися ефективність впроваджених змін; зворотний зв'язок: регулярний збір даних для аналізу результатів оптимізації.

Методи оптимізації управлінських процесів - Метод Lean та інструменти: 5S, Kaizen, Kanban; Метод Six Sigma та інструменти: DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control); автоматизація процесів: використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань (CRM- та ERP-системи); зниження людського фактору та помилок.

Управління людськими ресурсами (HR) - це система заходів, що охоплює всі етапи роботи з персоналом: від підбору та найму до розвитку та звільнення працівників. Основні цілі HR: забезпечення організації необхідними кадрами, підвищення продуктивності праці, сприяння розвитку потенціалу працівників, формування позитивного корпоративного клімату.

Основні функції управління людськими ресурсами: підбір і найм персоналу, оцінка персоналу на основі методів атестації, 360-градусний фідбек, тестування; навчання та розвиток, мотивація персоналу, управління продуктивністю.

Моніторинг та оцінка результатів забезпечують зворотний зв'язок про виконання планів та реалізацію стратегій, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваного середовища та досягати успіху на ринку.

#### **4. Чотири фундаментальних напрямки в розвитку бізнесу**

Розвиток бізнесу в умовах сучасної економіки вимагає адаптації до змінюваного середовища, нових технологій та змін у споживчих уподобаннях. Існує кілька ключових напрямків, які є фундаментальними для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Ці напрямки охоплюють інновації, ефективність, сталий розвиток та управління людськими ресурсами.

Інновації — це впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які можуть покращити ефективність бізнесу та задовольнити потреби споживачів.

Ефективність бізнесу визначається як здатність досягати максимальних результатів з мінімальними витратами. Методи підвищення ефективності - оптимізація процесів: аналіз та вдосконалення бізнес-процесів, автоматизація: використання технологій для скорочення ручної праці та підвищення продуктивності.

Сталий розвиток бізнесу передбачає ведення діяльності з урахуванням соціальних, економічних і екологічних аспектів. Принципи сталого розвитку:

екологічна та соціальна відповідальність.

Управління людськими ресурсами (HR) — це стратегічний підхід до управління персоналом, який фокусується на розвитку талантів та підвищенні ефективності працівників. Основні аспекти - набір та підготовка: залучення кваліфікованих працівників та їх навчання; мотивація та утримання: створення умов для розвитку кар'єри та підтримка задоволеності працівників.

Інтеграція цих напрямків у стратегію організації дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до змінюваного середовища та забезпечувати стійке зростання. Розуміння та реалізація цих напрямків сприяє не лише досягненню фінансових цілей, а й розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

### **5. Процесно-орієнтоване моделювання бізнесу**

Процесно-орієнтоване моделювання бізнесу (BPM, Business Process Modeling) — це підхід до управління бізнесом, який фокусується на візуалізації, аналізі та оптимізації бізнес-процесів. Воно допомагає ідентифікувати, описати та покращити основні операції, що здійснюються всередині організації, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності.

Бізнес-процес — це сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються з метою досягнення певного результату для клієнта або ринку.

Моделювання — це процес створення візуального представлення бізнес-процесів для їх подальшого аналізу та оптимізації. Це дозволяє зрозуміти, як саме працюють процеси в організації.

Процесно-орієнтоване управління фокусується на управлінні бізнесом через аналіз і вдосконалення процесів, що забезпечують створення цінності для клієнтів.

Етапи процесно-орієнтованого моделювання:

1. Визначення цілей моделювання: підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат або скорочення часу виконання операцій, поліпшення якості продукції або послуг.

2. Ідентифікація ключових процесів: виявлення бізнес-процеси, що мають найбільший вплив на діяльність організації, таких як основні (виробництво, маркетинг, продажі), підтримуючі (фінансовий облік, управління персоналом).

3 Моделювання процесів. При моделюванні процесів використовуються

спеціальні інструменти для побудови моделей: BPMN (Business Process Model and Notation) — стандарт для графічного опису бізнес-процесів, Flowchart — блок-схеми, що відображають послідовність дій.

4. Аналіз процесів. На цьому етапі аналізуються існуючі процеси для виявлення неефективності, зайвих операцій або вузьких місць, які знижують продуктивність.

5. Оптимізація та вдосконалення. Після аналізу здійснюються кроки для оптимізації: автоматизація рутинних операцій, зменшення кількості кроків у процесах, впровадження нових технологій.

6. Реалізація нових процесів. Після розробки та затвердження нових моделей процесів вони впроваджуються в діяльність підприємства з постійним моніторингом результатів.

Основні інструменти для процесно-орієнтованого моделювання є такими: BPMN (Business Process Model and Notation), UML (Unified Modeling Language). Серед популярних інструментів для процесного моделювання є: Bizagi, Microsoft Visio, ARIS. Переваги процесно-орієнтованого моделювання - підвищення прозорості, покращення ефективності, підтримка інновацій.

Процесно-орієнтоване моделювання є ключовим інструментом для оптимізації діяльності бізнесу. Воно дозволяє виявляти проблеми, підвищувати ефективність і впроваджувати інновації, що є важливими для стійкого розвитку компанії в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

#### **Питання для самоконтролю:**

- 1.Що таке методологія розвитку бізнесу?
- 2.Які основні принципи розвитку бізнесу ви знаєте?
- 3.Які етапи реалізації принципів розвитку бізнесу можна виділити?
4. Які чотири фундаментальних напрямки розвитку бізнесу існують?
5. Що таке процесно-орієнтоване моделювання і які його переваги?

### **Тема 3. Інструменти розвитку бізнесу**

**Мета заняття:** ознайомити студентів з різноманітними інструментами, які використовуються для розвитку бізнесу; проаналізувати процеси, що відбуваються в рамках стратегічного розвитку компанії; розглянути основні концепції трансформації бізнесу та фактори, які її спонукають; ознайомити студентів з методологією "20 ключів" та її застосуванням.

## Структура заняття

**Теоретична частина:** процеси, які реалізуються через стратегічний аспект розвитку компанії; основна концепція трансформації (фактори бізнес - процесів); фактори, що спонукають до трансформації моделей управління; сутність методології 20 ключів.

**Практична частина:** робота з кейсами успішних компаній, які використовували різні інструменти розвитку; групова робота: розробка стратегії розвитку для вигаданої компанії; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: обговорення актуальних проблем розвитку бізнесу, аналіз впливу глобалізації на бізнес-процеси.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: стратегія, трансформація, інструменти управління, методологія; проаналізуйте процеси стратегічного управління: вивчіть, як компанії розробляють та реалізують свої стратегії; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для бізнесу в різних країнах.

### Навчальний матеріал

#### **1. Процеси, які реалізуються через стратегічний аспект розвитку компанії**

Стратегічний розвиток компанії включає набір процесів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ці процеси дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти інноваційні рішення та вдосконалювати внутрішні операції.

1. Аналіз зовнішнього середовища: оцінка ринкових умов та визначення тенденцій ринку, змін у попиті та пропозиції, а також вивчення нових можливостей; аналіз конкурентного середовища, оцінка зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на компанію.

2. Аналіз внутрішнього середовища; оцінка ресурсів компанії, оцінка ефективності бізнес-процесів, культура та мотивація працівників.

3. Визначення стратегічних цілей: формулювання бачення та місії компанії, встановлення конкретних стратегічних цілей, при цьому цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); узгодження цілей з корпоративною стратегією.

4. Розробка та вибір стратегії - альтернативні стратегії: генерація кількох варіантів стратегії для досягнення цілей компанії; оцінка ризиків і ресурсів: порівняння альтернативних стратегій з точки зору можливостей та ризиків; вибір стратегії: вибір оптимальної стратегії на основі аналізу ресурсів, ризиків і можливостей.

5. Впровадження стратегій - планування ресурсів: визначення необхідних ресурсів для реалізації обраної стратегії; організаційні зміни: внесення змін в організаційну структуру для підтримки стратегії; контроль та адаптація: регулярний моніторинг реалізації стратегії та внесення коригувань за потреби.

6. Інновації в стратегічному розвитку: впровадження нових технологій: впровадження технологічних інновацій для підтримки стратегічних цілей компанії; створення нових бізнес-моделей: адаптація бізнес-моделі під нові умови ринку або технологічні зміни; управління інноваціями: визначення процесів для підтримки інновацій та стимулювання співробітників до творчих рішень.

## **2. Основна концепція трансформації: фактори бізнес-процесів**

Трансформація бізнес-процесів — це системний підхід до вдосконалення та адаптації внутрішніх процесів компанії з метою підвищення їх ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку. Це часто включає впровадження нових технологій, зміну організаційної структури, оптимізацію ресурсів і підвищення продуктивності. Ключовими факторами, що впливають на успішну трансформацію бізнес-процесів, є зовнішнє середовище, технології, організаційні зміни та людські ресурси.

Зовнішнє середовище - тенденції ринку: ринкові умови, які вимагають від компаній адаптуватися до нових викликів, таких як глобалізація, зміни в споживчих вподобаннях та конкуренція.

Технологічний прогрес - цифровізація бізнесу: використання нових цифрових технологій для автоматизації процесів, поліпшення управління даними і підвищення продуктивності.

Організаційні зміни - структурні зміни: адаптація організаційної структури для кращого управління змінами, впровадження нових ролей і відповідальностей.

Людський фактор - навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації працівників для того, щоб вони могли успішно впроваджувати та

підтримувати зміни у бізнес-процесах. Основні етапи трансформації бізнес-процесів є такими: аналіз поточних процесів та визначення можливостей для поліпшення; формулювання стратегії трансформації; впровадження технологій; управління змінами. Підходи до трансформації бізнес-процесів - Lean-менеджмент як підхід, спрямований на усунення всіх видів втрат та зосередження на цінності для клієнта; Шість сигм (Six Sigma) як підхід, що використовує статистичний аналіз для усунення дефектів у бізнес-процесах і підвищення якості продукції; Бенчмаркінг як порівняння власних бізнес-процесів з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей для вдосконалення. Ключові результати трансформації - підвищення ефективності, оптимізація витрат та ресурсів, підвищення якості продуктів та послуг, поліпшення процесів виробництва, гнучкість і адаптивність.

### **3. Фактори, що спонукають до трансформації моделей управління**

Існує низка ключових факторів, які змушують компанії переглядати і трансформувати свої моделі управління.

Зовнішні фактори трансформації моделей управління - зміни в економічних умовах, технологічний прогрес, глобалізація ринків, соціальні зміни та поведінка споживачів. Внутрішні фактори трансформації моделей управління - зміни в організаційній структурі, перехід від традиційної ієрархічної структури до більш гнучких і децентралізованих моделей, таких як матричні структури; інноваційний розвиток, людський фактор, організаційна культура. Технологічні фактори - автоматизація та цифровізація для зменшення людського втручання та підвищення продуктивності, штучний інтелект і машинне навчання, інтернет речей (IoT).

Етапи трансформації моделей управління - оцінка поточних моделей, визначення стратегічних цілей трансформації, впровадження нових технологій для оптимізації управлінських процесів; управління змінами: комунікація з працівниками, розробка стратегій адаптації до нових умов і навчання персоналу для забезпечення успішної трансформації.

### **4. Сутність методології: 20 ключів**

Методологія 20 ключів розроблена для поступової та систематичної трансформації підприємства, забезпечуючи постійне вдосконалення через залучення всіх працівників до процесів покращення. Основні цілі методології: підвищення ефективності та продуктивності; оптимізація ресурсів; забезпечення високої якості продукції та послуг; вдосконалення навичок

працівників; підвищення конкурентоспроможності організації.

Методологія складається з 20 ключів, які охоплюють різні аспекти управління підприємством і дозволяють реалізовувати принципи бережливого виробництва для постійного вдосконалення.

*Ключ 1:* Чистота і порядок на робочому місці. Методологія 5S, яка використовується в рамках цього ключа, спрямована на організацію робочого простору таким чином, щоб максимально ефективно використовувати робочі площі, зберігати інструменти та матеріали у зручному для працівників порядку, а також підтримувати чистоту та безпеку. Метод 5S складається з п'яти етапів - Sort (Сортування): видалення непотрібних речей, які не використовуються в роботі; Set in Order (Організація):- створення системи, за якою кожен інструмент і матеріал має своє місце; Shine (Прибирання): регулярне прибирання робочого місця та обладнання для підтримки його в належному стані; Standardize (Стандартизація): розробка стандартів для підтримки чистоти та порядку; Sustain (Підтримання): систематична підтримка впроваджених змін.

Мета - забезпечити безпечніші та продуктивніші робочі умови, оптимізувати використання простору, часу та ресурсів, створити культуру дисципліни та відповідальності серед працівників, підвищити ефективність та якість виробничого процесу.

*Ключ 2:* Раціоналізація операцій — це процес оптимізації робочих процедур з метою зменшення витрат часу, ресурсів та покращення ефективності. Головна ідея полягає в тому, щоб зробити операції більш ефективними, зменшити кількість непотрібних дій, помилок, втрат та сприяти безперервному вдосконаленню процесів на всіх рівнях.

Основні елементи раціоналізації операцій - аналіз процесів, усунення втрат, стандартизація, впровадження вдосконалень. Раціоналізація операцій має на меті досягнення: зниження витрат і втрат ресурсів, скорочення часу виконання операцій, підвищення ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг, підвищення задоволеності клієнтів за рахунок покращення якості продукції.

*Ключ 3:* Групове вирішення проблем полягає в колективній роботі співробітників над виявленням, аналізом та усуненням проблем, які виникають в роботі організації. Ключовим аспектом групового вирішення проблем є використання різноманітних поглядів і досвіду членів команди, що

сприяє знаходженню більш комплексних і ефективних рішень. Основні принципи - колективний підхід, різноманітність ідей, аналіз причин, активна участь, безперервне вдосконалення. Етапи групового вирішення проблем - визначення проблеми: ідентифікація проблеми або ситуації, яка потребує вирішення; аналіз причин; розробка рішень; прийняття рішення; впровадження рішення; моніторинг і коригування. Переваги групового вирішення проблем - покращення якості рішень, підвищення залученості працівників, розвиток командної роботи.

*Ключ 4:* Мотивація працівників — це процес, який спонукає людей до дій, спрямованих на досягнення певних цілей у рамках організації. Основні принципи мотивації працівників - визнання досягнень, винагороди та бонуси, створення комфортного середовища, участь у прийнятті рішень. Методи мотивації - матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток кар'єри, зворотний зв'язок. Етапи реалізації мотивації працівників - оцінка потреб працівників, створення мотиваційної програми, забезпечення підтримки та ресурсів, моніторинг і коригування. Переваги мотивації працівників - підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, поліпшення атмосфери в колективі.

*Ключ 5:* Мультифункціональність працівників — це концепція, що передбачає наявність у співробітників різноманітних навичок і знань, які дозволяють їм виконувати декілька ролей або функцій у рамках організації. Переваги мультифункціональності працівників - підвищення гнучкості, оптимізація витрат, покращення командної роботи, підвищення мотивації.

Реалізація мультифункціональності - навчання і розвиток, ротація кадрів, створення міжфункціональних команд, підтримка керівництва, заохочення працівників до участі в нових проектах. Виклики мультифункціональності - невизначеність у ролях, перевантаження, необхідність балансу.

*Ключ 6:* Стандартизація операцій — це процес встановлення чітких і однакових вимог, норм і процедур для виконання бізнес-процесів у компанії. Переваги стандартизації - покращення якості продукції та послуг, зменшення витрат, підвищення ефективності, легкість навчання нових співробітників, підтримка безперервного вдосконалення. Реалізація стандартизації - визначення ключових процесів, розробка СОП, впровадження СОП, моніторинг і оцінка, оновлення стандартів відповідно до змін в технологіях,

ринкових умовах або внутрішніх політиках компанії. Виклики стандартизації - опір змінам, зниження гнучкості, необхідність ресурсів.

*Ключ 7:* Зменшення часу на налаштування обладнання - це стратегія, спрямована на скорочення часу, необхідного для підготовки машин та обладнання до виробничого процесу. Важливість - підвищення продуктивності, гнучкість виробництва, оптимізація ресурсів, зниження витрат. Методи зменшення часу на налаштування - аналіз існуючих процесів та пошук можливостей для їх оптимізації; впровадження SMED (Single-Minute Exchange of Die); автоматизацію налаштувань, стандартизація налаштувань, навчання працівників.

*Ключ 8:* Запобігання дефектам — це стратегія, що фокусується на виявленні та усуненні причин, які можуть призвести до дефектів у продукції або послугах ще до їх появи. Важливість - підвищення якості, зниження витрат, покращення репутації, ефективність процесів.

Методи запобігання дефектам - контроль якості на всіх етапах виробництва; покращення процесів, навчання працівників, аналіз причин та наслідків (RCA) і розробка заходів для їх усунення, стандартизація процесів, що забезпечує їх однозначність і зменшує ймовірність виникнення дефектів.

*Ключ 9:* Підвищення якості обладнання є критично важливим аспектом для забезпечення ефективності виробничих процесів та досягнення високої продуктивності. Важливість - надійність виробничих процесів, економія витрат, забезпечення високої якості продукції, підвищення продуктивності. Методи підвищення якості обладнання - регулярний технічний огляд та обслуговування, впровадження нових технологій, аналіз ефективності обладнання (OEE), навчання персоналу, системи автоматизації для покращення контролю над роботою обладнання та зменшення людського фактору.

*Ключ 10:* Управління запасами – це процес контролю та організації товарів, сировини та компонентів, які підприємство зберігає для забезпечення безперервності виробництва та задоволення потреб споживачів. Важливість - оптимізація витрат, забезпечення безперервності виробництва, підвищення рівня обслуговування клієнтів, управління ризиками, пов'язані з нестабільністю постачання, змінами попиту та іншими непередбаченими обставинами. Методи управління запасами - система Just-in-Time (JIT), аналіз ABC, прогнозування попиту, системи автоматизації, регулярний моніторинг

рівня запасів, термінів придатності та стану товарів для своєчасного виявлення потреби у поповненні.

*Ключ 11:* Вирівнювання виробництва — це процес оптимізації виробничих потоків і ресурсів для забезпечення безперервності та стабільності у виробничому процесі. Важливість - зменшення витрат, підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції, гнучкість у відповіді на зміни. Методи вирівнювання виробництва - технологічне вирівнювання, метод "канбан", дослідження потоків, планування виробництва на основі систем MRP (Material Requirements Planning) та ERP (Enterprise Resource Planning) для автоматизації процесів планування та управління, зворотній зв'язок і моніторинг

*Ключ 12:* Вдосконалення управління постачальниками полягає в оптимізації взаємодії між підприємством і його постачальниками. Важливість - покращення якості продукції, зниження витрат, гнучкість і адаптивність: налагоджені стосунки з постачальниками дозволяють швидше реагувати на зміни в попиті і забезпечують безперебійні поставки, зниження ризиків. Методи вдосконалення управління постачальниками - оцінка та відбір постачальників, налагодження партнерських відносин, створення довгострокових відносин з постачальниками, управління ризиками, впровадження сучасних технологій, таких як електронний обмін даними (EDI) та автоматизовані системи управління ланцюгами постачання (SCM), для покращення комунікації і зменшення затримок, контроль та моніторинг.

*Ключ 13:* Підвищення гнучкості виробництва полягає у здатності підприємства адаптувати свої виробничі процеси до змін у попиті, технологіях та ринкових умовах. Важливість - адаптація до змін, оптимізація ресурсів, різноманітність продукції, конкурентоспроможність. Методи підвищення гнучкості виробництва - впровадження модульних технологій, автоматизація та роботизація, гнучкі виробничі процеси, залучення персоналу, стратегічні партнерства.

*Ключ 14:* Розвиток інформаційних технологій (ІТ) полягає у впровадженні сучасних інформаційних систем і технологій для покращення управління, обробки даних і підтримки бізнес-процесів. ІТ стають важливим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізації ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності. Важливість - автоматизація процесів, покращення комунікації, аналіз даних, гнучкість і адаптивність,

покращення обслуговування клієнтів. Методи розвитку інформаційних технологій - впровадження ERP-систем, хмарні технології, впровадження бізнес-аналітики (BI), розробка мобільних платформ для взаємодії з клієнтами і співробітниками, кібербезпека.

*Ключ 15:* Скорочення виробничих циклів – це стратегія, спрямована на зменшення часу, необхідного для виробництва товарів або надання послуг. Важливість - підвищення швидкості реагування, зменшення витрат, покращення якості, збільшення обсягу виробництва. Методи скорочення виробничих циклів - оптимізація процесів, впровадження технологій Just-In-Time (JIT), автоматизація, навчання працівників, крос-функціональні команди для прискорення процесів прийняття рішень і зменшення затримок.

*Ключ 16:* Розробка нових продуктів – це процес створення нових товарів або послуг, які задовольняють потреби споживачів або вирішують нові проблеми на ринку. Важливість - задоволення потреб споживачів, збільшення ринкової частки, диференціація, підвищення доходу. Процес розробки нових продуктів - дослідження ринку, генерація ідей та використання креативних технік, оцінка і відбір ідей, розробка концепції нового продукту, включаючи його характеристики, цільову аудиторію та позиціонування на ринку, прототипування, тестування продукту, випуск на ринок, моніторинг і вдосконалення

*Ключ 17:* Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) – це комплексний процес координації всіх етапів, які проходять продукти від початкових постачальників до кінцевих споживачів. Важливість - оптимізація витрат, покращення якості обслуговування, гнучкість, покращення комунікацій. Процес управління ланцюгами поставок – планування, закупівля, виробництво, логістика, управління поверненнями

*Ключ 18:* Покращення клієнтського обслуговування - це стратегічний процес, спрямований на підвищення задоволеності споживачів через поліпшення якості взаємодії між компанією та її клієнтами. Важливість - задоволеність клієнтів, конкурентна перевага, покращення репутації, зниження витрат. Стратегії покращення клієнтського обслуговування - навчання персоналу, зворотній зв'язок, персоналізація обслуговування, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), багатоканальне обслуговування

*Ключ 19:* Інтеграція бізнес-процесів полягає в об'єднанні та узгодженні

різних функцій, відділів і процесів всередині організації для досягнення спільних цілей і підвищення ефективності. Важливість - збільшення ефективності, поліпшення комунікації: Забезпечує кращу взаємодію між відділами, що покращує обмін інформацією та зменшує ризик помилок, скорочення термінів виконання, підвищення якості обслуговування, адаптивність. Стратегії інтеграції бізнес-процесів - аналіз процесів, впровадження технологій, крос-функціональні команди, стандартизація процесів, зворотній зв'язок: Використання відгуків від співробітників і клієнтів для постійного вдосконалення інтегрованих процесів.

*Ключ 20:* Постійне навчання персоналу – це процес безперервного підвищення кваліфікації та професійних навичок працівників у рамках організації. Важливість - адаптація до змін, підвищення продуктивності, задоволеність працівників, конкурентоспроможність, інновації. Стратегії постійного навчання - регулярні тренінги, онлайн-курси, менторство, зворотний зв'язок, створення платформ для обміну знаннями між співробітниками, де вони можуть ділитися своїми успіхами та викликами.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які основні інструменти використовуються для стратегічного аналізу?
2. Які етапи включає процес стратегічного управління?
3. Які фактори можуть спонукати компанію до трансформації?
4. У чому полягає суть методології "20 ключів"?
5. Як глобалізація впливає на процеси розвитку бізнесу?

## **РОЗДІЛ 2**

### **СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах**

**Мета заняття:** сформувати у студентів розуміння сутності організаційних змін та їх необхідності в сучасному бізнес-середовищі; ознайомити з основними факторами, що спричиняють зміни в організаціях; вивчити поняття організаційної досконалості та її складові; розглянути різні види змін та їх вплив на організацію.

#### **Структура заняття:**

Теоретична частина: природа змін: еволюційні та революційні зміни;

зміни в природі та суспільстві: аналогії та відмінності; організаційна досконалість за Харінгтоном: детальний розгляд кожної складової; класифікація видів змін.

**Практична частина:** аналіз кейсів успішних та невдалих трансформацій; групова робота: розробка плану змін для вигаданої організації; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: Обговорення актуальних проблем управління змінами; вплив глобалізації та цифрової трансформації на організаційні зміни.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: зміни, організаційна досконалість, трансформація, стратегія; проаналізуйте процеси змін: вивчіть, як відбуваються зміни в організаціях, які етапи вони включають; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які успішно пройшли через трансформацію; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для організаційних змін.

### **Навчальний матеріал**

#### **1. Природа змін: еволюційні та революційні зміни**

Зміни є невід'ємною складовою розвитку суспільства, науки, економіки та природи в цілому. Вони можуть відбуватися поступово, у вигляді еволюційних змін, або ж раптово, у формі революційних перетворень. Розуміння природи змін дозволяє оцінити їхні наслідки та ефективність у різних сферах людської діяльності.

Еволюційні зміни характеризуються поступовістю, безперервністю та передбачуваністю. Вони відбуваються шляхом накопичення малих удосконалень, що зрештою призводять до якісних змін. Основною перевагою еволюційних змін є їхня стійкість і мінімізація ризиків, оскільки поступові перетворення дозволяють системам адаптуватися до нових умов без дестабілізації. На відміну від еволюційних змін, революційні процеси мають кардинальний характер, відзначаються стрімкістю та докорінним перетворенням існуючих структур. Основним недоліком революційних змін є їхня непередбачуваність і можливість супутніх негативних наслідків, зокрема соціальних потрясінь або екологічних криз.

Попри очевидні відмінності, еволюційні та революційні зміни не є взаємовиключними. Часто вони взаємодіють і доповнюють одна одну. Еволюційні процеси створюють передумови для поступових удосконалень,

однак у певний момент може накопичитися критична маса змін, що призводить до революційного стрибка

## **2. Зміни в природі та суспільстві: аналогії та відмінності.**

Зміни є фундаментальним аспектом розвитку як природи, так і суспільства. Вони можуть відбуватися поступово або стрімко, бути передбачуваними або спонтанними. Хоча природні й соціальні процеси мають різні механізми функціонування, між ними існує чимало аналогій, що дозволяють зрозуміти загальні закономірності змін. Водночас їхні відмінності пояснюють особливості еволюції живих систем і суспільних структур.

Однією з основних аналогій між природними й соціальними змінами є еволюційний характер розвитку. У природі зміни відбуваються внаслідок природного добору та адаптації організмів до довкілля. Аналогічний процес спостерігається в суспільстві, де інновації, економічні моделі та культурні практики постійно змінюються відповідно до потреб часу. Ще одна аналогія між природними та соціальними змінами полягає у впливі зовнішніх факторів. У природі такі фактори, як кліматичні зміни, катастрофічні явища або вплив людини, можуть спричиняти значні трансформації екосистем.

Попри ці подібності, між природними й суспільними змінами існують суттєві відмінності. Головна з них полягає в тому, що природні процеси відбуваються спонтанно й незалежно від волі окремих організмів, тоді як суспільні зміни значною мірою є результатом свідомої діяльності людини. Крім того, природні зміни часто є незворотними. У суспільстві ж зміни можуть бути частково або повністю оборотними.

Також варто зазначити, що швидкість змін у природі й суспільстві суттєво відрізняється. Еволюційні процеси в біологічному світі займають мільйони років, тоді як суспільні зміни можуть відбуватися протягом кількох десятиліть або навіть років.

## **3. Організаційна досконалість за Харінгтоном**

Організаційна досконалість є однією з ключових концепцій сучасного менеджменту, яка спрямована на досягнення максимальної ефективності діяльності організації, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення задоволеності як клієнтів, так і працівників. Вона визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довготривале зростання.

Організаційна досконалість ґрунтується на принципах безперервного

вдосконалення, стратегічного управління, процесного підходу, орієнтації на якість та інновації. Вона спрямована на оптимізацію діяльності, усунення неефективності та підвищення гнучкості організації.

Організаційні зміни, у свою чергу, є невід'ємною складовою процесу еволюції організації. Вони можуть бути як поступовими (еволюційними), так і радикальними (революційними). Без ефективних механізмів досконалості будь-які зміни ризикують призвести до дестабілізації внутрішніх процесів, опору з боку персоналу та втрати конкурентних позицій. Саме тому організації, які прагнуть впроваджувати зміни успішно, мають спершу створити міцну основу у вигляді досконалих процесів, стабільної організаційної культури та ефективної системи управління.

Одним із найвідоміших дослідників цієї теми є Джеймс Харінгтон, який запропонував модель організаційної досконалості, що охоплює кілька критично важливих складових. Його підхід базується на принципах безперервного вдосконалення, системного мислення та стратегічного управління, що дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й активно впливати на нього.

Однією з ключових складових організаційної досконалості за Харінгтоном є лідерство та стратегічне управління. Успішна організація повинна мати чітке бачення свого розвитку, що формується керівництвом і передається всім рівням управління. Лідери відіграють визначальну роль у створенні культури вдосконалення, підтриманні мотивації працівників і впровадженні стратегічних ініціатив. Вони не лише визначають цілі організації, а й забезпечують механізми для їх ефективного досягнення, формуючи відповідну корпоративну культуру та стимулюючи інноваційний розвиток.

Стратегічне управління передбачає довгострокове планування та узгодження організаційних ресурсів із зовнішніми умовами. Для цього необхідно застосовувати інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та модель п'яти сил Портера, що дозволяють виявити можливості для зростання та мінімізувати ризики. Таким чином, ефективне лідерство сприяє створенню стабільного та гнучкого організаційного середовища, здатного до адаптації та вдосконалення.

Другим важливим компонентом моделі Харінгтона є орієнтація на клієнта, що є основоположним принципом концепції Total Quality Management

(TQM). Організаційна досконалість вимагає не лише виробництва високоякісних товарів або надання послуг на високому рівні, а й безперервного аналізу потреб споживачів та їх очікувань.

Для досягнення цього необхідно використовувати методи збору та аналізу даних, такі як опитування клієнтів, фокус-групи, аналіз поведінки споживачів та система показників задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score). Успішні організації прагнуть до перевищення очікувань клієнтів шляхом запровадження інноваційних рішень, персоналізації послуг та гнучкої системи комунікацій із цільовою аудиторією.

Орієнтація на клієнта також тісно пов'язана з управлінням якістю. Для цього організації застосовують методології Six Sigma, Lean Management та Kaizen, які дозволяють мінімізувати дефекти, підвищити ефективність процесів і забезпечити стабільність виробництва.

Харінгтон наголошує на важливості процесного підходу як одного з фундаментальних елементів організаційної досконалості. Будь-яка організація складається з низки взаємопов'язаних процесів, які визначають її продуктивність та конкурентоспроможність.

Ефективне управління процесами передбачає їхню стандартизацію, оптимізацію та постійне вдосконалення. Основними інструментами процесного підходу є Business Process Reengineering (BPR), а також методи візуалізації, такі як карти потоків створення цінності (Value Stream Mapping) та SIPOC-діаграми. Застосування цих інструментів дозволяє організації скоротити витрати, зменшити кількість помилок і підвищити швидкість виконання операцій. Це, у свою чергу, сприяє створенню додаткової цінності для клієнтів та забезпечує конкурентні переваги.

Інновації є рушійною силою організаційної досконалості, оскільки вони сприяють адаптації до динамічного середовища та створенню унікальних ринкових переваг. Харінгтон підкреслює важливість інноваційної культури, яка стимулює працівників до творчого мислення та пошуку нових рішень.

Для впровадження інновацій організації застосовують такі підходи, як дизайн-мислення (Design Thinking), управління життєвим циклом інновацій та методологія Agile. Безперервне вдосконалення процесів відбувається завдяки використанню моделі PDCA (Plan-Do-Check-Act), що дозволяє систематично аналізувати й покращувати діяльність організації.

Важливу роль у розвитку інновацій відіграє цифрова трансформація, яка

включає впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика великих даних. Ці технології дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни та підвищувати свою ефективність.

Організаційна досконалість неможлива без ефективного управління людськими ресурсами та створення відповідної корпоративної культури. Харінгтон наголошує, що мотивація, навчання та залученість працівників є критичними чинниками успіху організації.

Сучасні підходи до управління персоналом включають систему компетенцій, оцінку ефективності працівників (Performance Appraisal), розвиток лідерських навичок та впровадження системи наставництва. Створення відкритої корпоративної культури, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень, сприяє формуванню високої продуктивності та інноваційного мислення.

#### **4. Класифікація видів змін**

У науковій літературі існує багато підходів до класифікації змін, кожен із яких відображає певні аспекти цього явища. Основні класифікаційні ознаки включають характер змін, масштаб, темп, причини, спрямованість та ступінь впливу.

1. Класифікація змін за характером перебігу. Залежно від способу реалізації зміни можуть бути еволюційними або революційними. Еволюційні зміни – це поступові, безперервні та довготривалі процеси трансформації, які відбуваються природним шляхом у межах існуючої системи. Вони характеризуються мінімальним рівнем ризику та передбачуваністю результатів. Революційні зміни є швидкими, радикальними та кардинальними перетвореннями, які спричиняють докорінну зміну структури, принципів функціонування або цінностей системи. Такі зміни часто супроводжуються кризами, конфліктами та нестабільністю, проте водночас можуть сприяти швидкому прогресу.

2. Класифікація змін за масштабом. За рівнем впливу на систему зміни поділяються на локальні, системні та глобальні. Локальні зміни зачіпають окремі елементи системи, не впливаючи на її загальну структуру. Системні зміни впливають на всю систему в цілому, змінюючи її функціональні характеристики або взаємозв'язки між окремими елементами. Глобальні зміни виходять за межі окремої системи та зачіпають широкий спектр суспільних,

економічних чи екологічних процесів.

3. Класифікація змін за темпом розвитку. Швидкість реалізації змін є одним із ключових критеріїв їхньої класифікації. Поступові зміни відбуваються протягом тривалого часу і є частиною природного процесу розвитку. Вони дозволяють адаптуватися до нових умов без значних ризиків. Стрибкоподібні зміни реалізуються в межах короткого періоду та можуть мати значний вплив на систему. Такі зміни часто зумовлені зовнішніми факторами, наприклад, новими законодавчими вимогами, кризовими ситуаціями або проривними науковими відкриттями.

4. Класифікація змін за причинами виникнення. Залежно від походження зміни поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні зміни викликані чинниками, що знаходяться поза межами системи. Це можуть бути економічні кризи, соціальні потрясіння, політичні зміни або природні катастрофи. Внутрішні зміни ініціюються безпосередньо самою системою та є результатом внутрішніх процесів вдосконалення.

5. Класифікація змін за спрямованістю. За напрямком змін вони можуть бути прогресивними або регресивними. Прогресивні зміни спрямовані на покращення стану системи, підвищення її ефективності або розвитку нових можливостей. Це можуть бути інновації, реформи, модернізація тощо. Регресивні зміни призводять до погіршення функціонування системи, зниження рівня її стабільності або втрати конкурентних переваг.

6. Класифікація змін за ступенем впливу на систему. Залежно від глибини змін виділяють адаптаційні, трансформаційні та радикальні зміни. Адаптаційні зміни є незначними коригуваннями, які дозволяють системі пристосовуватися до нових умов без суттєвих змін її структури. Трансформаційні зміни передбачають глибшу перебудову окремих аспектів діяльності системи, яка впливає на її основні характеристики. Радикальні зміни є наймасштабнішими та передбачають повне переформатування системи або її ліквідацію. Вони можуть виникати внаслідок кризових ситуацій або революційних проривів.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які основні причини виникнення змін в організаціях?
2. Що таке організаційна досконалість за Харінгтоном?
3. Які основні відмінності між плановими та неплановими змінами?
4. Як глобалізація впливає на швидкість та масштабність змін в

організаціях?

5. Які ризики пов'язані з процесом змін?

## **Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами**

**Мета заняття:** сформувані у студентів системне розуміння процесів управління змінами в організаціях; ознайомити з різноманітними моделями та підходами до організаційних перетворень; вивчити важливість навчання та розвитку персоналу під час змін; розвинути навички розробки індивідуальних планів управління змінами; проаналізувати фактори, що впливають на успішність організаційних трансформацій.

### **Структура заняття**

**Теоретична частина:** концепція управління змінами; фактори, що ініціюють зміни; моделі організаційних змін (Kurt Lewin, John Kotter та інші); заходи перед початком та після завершення змін.

**Практична частина:** аналіз кейсів успішних та невдалих трансформацій; групова робота: розробка плану управління змінами для вигаданої організації; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: обговорення актуальних проблем управління змінами в сучасному бізнесі; вплив глобалізації та цифрової трансформації на організаційні зміни.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: зміни, трансформація, організаційна культура, стратегія, навчання і розвиток; проаналізуйте процеси змін: вивчіть етапи, які проходять організації під час трансформації; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які успішно пройшли через трансформацію; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для організаційних змін.

### **Навчальний матеріал**

#### **1. Концепція управління змінами**

Концепція управління змінами передбачає системний підхід до процесу змін, що включає аналіз середовища, визначення потреб у змінах, розробку стратегії впровадження та оцінку її ефективності. Будь-які організаційні зміни можуть бути як реактивними, що здійснюються у відповідь на зовнішні фактори, так і проактивними, які спрямовані на випередження майбутніх викликів.

Процес управління змінами складається з кількох послідовних етапів, що дозволяють системно впроваджувати трансформації та мінімізувати ризики, пов'язані з їх реалізацією.

1. Аналіз потреб у змінах. На цьому етапі визначаються основні фактори, що зумовлюють необхідність змін. Це можуть бути зовнішні чинники (економічні, соціальні, політичні, технологічні) або внутрішні (неефективність процесів, потреба в оптимізації ресурсів, проблеми корпоративної культури). Використовуються такі методи аналізу, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера, що дозволяють оцінити поточний стан організації та виявити можливості для змін.

2. Розробка стратегії змін. Після визначення потреб розробляється стратегія, що включає цілі змін, очікувані результати, необхідні ресурси та часові рамки реалізації. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність процесу.

3. Комунікація змін. Ефективна комунікація є критичним фактором успішного впровадження змін. Персонал повинен отримати чітку інформацію про причини змін, їхні переваги та очікувані наслідки. Використання різних каналів комунікації (збори, презентації, внутрішні інформаційні бюлетені, електронні повідомлення) дозволяє забезпечити прозорість процесу та зменшити опір співробітників.

4. Реалізація змін. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження змін. Процес може бути поступовим (еволюційним) або швидким (революційним), залежно від масштабу трансформацій. Важливо забезпечити підтримку змін через навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів та впровадження нових технологій.

5. Оцінка ефективності змін. Після реалізації змін необхідно проаналізувати їхній вплив на організацію. Це здійснюється шляхом збору зворотного зв'язку від працівників, аналізу ключових показників ефективності та порівняння фактичних результатів із запланованими.

6. Закріплення змін. Завершальний етап передбачає інституціалізацію змін, тобто закріплення нових принципів, правил і стандартів у корпоративній культурі організації. Для цього можуть використовуватися системи мотивації персоналу, оновлення регламентів та створення механізмів підтримки безперервного вдосконалення.

## **2.Фактори змін**

Вивчення факторів, що ініціюють зміни, є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки дозволяє передбачати необхідність трансформацій, розробляти ефективні механізми адаптації та мінімізувати ризики, пов'язані з процесами змін.

Зовнішні фактори є такими, що не залежать від внутрішніх процесів організації або системи, але мають значний вплив на їхню діяльність і вимагають відповідної адаптації. Вони можуть бути спричинені змінами у глобальній економіці, політичній ситуації, соціальних тенденціях, технологічному прогресі, екологічних умовах та міжнародних відносинах.

1. Економічні фактори. Стан макроекономічного середовища є одним із ключових чинників, що ініціюють зміни в організаціях, галузях та країнах. Коливання валютних курсів, рівень інфляції, процентні ставки, економічне зростання або рецесія визначають умови ведення бізнесу, інвестиційні можливості та рівень зайнятості населення.

2. Політичні та правові фактори. Законодавчі зміни, урядова політика, податкові реформи, регуляторні вимоги та міжнародні торговельні угоди безпосередньо впливають на діяльність організацій та державних структур.

3. Технологічні фактори. Технологічний прогрес є одним із найпотужніших рушіїв змін у сучасному світі. Впровадження нових технологій, автоматизація, цифровізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту та інтернету речей змінюють підходи до ведення бізнесу, споживчі очікування та конкурентне середовище. Організації змушені адаптувати свої стратегії до нових технологічних реалій, щоб залишатися ефективними та конкурентоспроможними.

4. Соціальні фактори. Демографічні зміни, соціальні цінності, рівень освіти, культурні тенденції та поведінка споживачів впливають на попит на товари та послуги, ринок праці та корпоративну культуру організацій.

5. Екологічні фактори. Зміни клімату, природні катастрофи, вичерпність ресурсів та екологічна політика урядів ініціюють зміни у стратегіях сталого розвитку організацій. Компанії змушені впроваджувати екологічно чисті технології, зменшувати рівень викидів та адаптувати свою діяльність до екологічних викликів.

6. Глобалізаційні процеси. Інтеграція світових ринків, міжнародна торгівля, поширення транснаціональних компаній та міграційні процеси

впливають на економічні відносини між країнами та організаціями. Глобалізація сприяє поширенню передових технологій, але водночас створює загрозу для локальних ринків через зростання конкуренції.

Внутрішні фактори змін пов'язані з особливостями функціонування організації або системи. Вони можуть бути результатом внутрішніх управлінських рішень, змін у корпоративній культурі, оптимізації бізнес-процесів або необхідності підвищення продуктивності.

1. Стратегічні фактори. Організаційні зміни часто ініціюються потребою перегляду стратегії компанії у відповідь на зміни ринкової ситуації або для досягнення довгострокових цілей.

2. Фінансові фактори. Рівень доходів, рентабельність, інвестиційні можливості та фінансова стійкість організації визначають її здатність до змін. У разі фінансових труднощів організація може бути змушена змінити стратегію управління витратами, провести реструктуризацію або оптимізувати операційну діяльність.

3. Корпоративна культура та управління персоналом. Організаційна культура, стиль керівництва, мотивація працівників та рівень їхньої залученості впливають на здатність організації до змін.

4. Операційні фактори. Ефективність бізнес-процесів, рівень автоматизації, якість продукції або послуг, рівень продуктивності праці є визначальними факторами, що стимулюють внутрішні зміни. Необхідність підвищення ефективності може спонукати компанію до впровадження нових технологій, змін у логістичних процесах або реінжинірингу бізнес-процесів.

5. Інноваційні фактори. Внутрішні дослідження та розробки, прагнення до впровадження нових продуктів або послуг, розвиток інноваційної культури є факторами, що стимулюють зміни всередині організації.

### **3. Основні методи управління організаційними змінами**

Успішне управління змінами передбачає використання певних методів і підходів, які дозволяють мінімізувати ризики, подолати опір персоналу та досягти стратегічних цілей організації. Існує багато методів управління організаційними змінами, кожен з яких має власні особливості та застосовується залежно від масштабів, швидкості та характеру змін. До основних методів належать модель Левіна, підхід Коттера, модель ADKAR, методологія управління змінами за концепцією Пітера Сенге, Lean Change Management, а також різноманітні техніки комунікації та мотивації персоналу.

1. Модель управління змінами Курта Левіна. Одним із класичних підходів до управління організаційними змінами є модель Курта Левіна, яка базується на трьох основних етапах: «розморожування», «зміна» та «заморожування».

На етапі «розморожування» організація готується до змін, що включає створення усвідомлення необхідності трансформацій, аналіз чинників опору змінам та комунікацію щодо майбутніх змін. Цей етап є критично важливим, оскільки саме тут формується позитивне сприйняття змін та усуваються можливі бар'єри. Другий етап – «зміна» – передбачає безпосереднє впровадження нового підходу, процесу чи технології. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділяти ефективному управлінню персоналом, оскільки співробітники можуть демонструвати спротив або невпевненість щодо нововведень. Останній етап – «заморожування» – полягає у закріпленні змін, тобто впровадженні нових стандартів, процедур та корпоративних норм. Якщо зміни не будуть закріплені, організація може повернутися до старих моделей поведінки, що зведе нанівець усі зусилля щодо реформування.

2. Восьмиступовий підхід Джона Коттера. Джон Коттер, дослідник організаційних змін, запропонував восьмиступову модель управління змінами, яка є більш детальною та орієнтованою на забезпечення успіху реформ:

1. Формування відчуття необхідності змін – необхідно донести до персоналу усвідомлення того, що збереження статус-кво є неприйнятним, а зміни є нагальною потребою. 2. Створення потужної коаліції – важливо сформувати групу лідерів змін, які будуть підтримувати процес та сприяти його реалізації. 3. Розробка бачення та стратегії – керівництво повинно визначити, якими мають бути зміни, які результати вони принесуть та яким чином буде реалізовано перетворення. 4. Комунікація бачення змін – працівники повинні чітко розуміти причини та цілі змін, тому необхідно забезпечити ефективну комунікацію. 5. Надання можливостей для дій – потрібно усунути перешкоди, що можуть блокувати зміни, наприклад, застарілі правила, системи або опір персоналу. 6. Досягнення короткострокових перемог – важливо забезпечити швидкі позитивні результати, що підвищить довіру до змін. 7. Закріплення досягнень та подальші зміни – необхідно системно впроваджувати нові ініціативи, щоб вони стали частиною корпоративної культури. 8. Інтеграція змін у корпоративну культуру – нові підходи повинні стати нормою в організації.

3. Модель ADKAR. Модель ADKAR, розроблена Джеффрі Хіаттом, орієнтована на персонал і розглядає зміни з точки зору поведінкових аспектів. Вона складається з п'яти ключових етапів: Awareness (усвідомлення) – персонал повинен розуміти, чому зміни необхідні; Desire (бажання змін) – необхідно мотивувати працівників до участі в процесі трансформації; Knowledge (знання) – співробітники повинні отримати необхідні навички та інформацію для реалізації змін; Ability (здатність до змін) – організація має забезпечити умови для ефективного впровадження нових процесів; Reinforcement (закріплення змін) – необхідно створити механізми підтримки нових моделей поведінки, наприклад, через навчання та систему мотивації.

4. Управління змінами за концепцією Пітера Сенге. Пітер Сенге наголошує на необхідності формування "навчальної організації", де зміни відбуваються через постійне навчання та самовдосконалення. Основними принципами його підходу є: системне мислення, що дозволяє організаціям розглядати зміни як частину загального процесу; особисте вдосконалення, яке стимулює працівників до розвитку нових компетенцій; ментальні моделі, що сприяють зміні корпоративної культури та підходів до управління; спільне бачення, яке створює єдність у колективі щодо майбутніх змін; командне навчання, що сприяє ефективному впровадженню змін.

5. Lean Change Management є сучасним підходом, який поєднує принципи гнучкого управління (Agile) та Lean-методології. Цей підхід передбачає поступове впровадження змін на основі експериментів, швидкої адаптації та зворотного зв'язку від персоналу. Основні принципи Lean Change Management включають: постійний аналіз ефективності змін; гнучке планування, яке дозволяє коригувати стратегію в реальному часі; залучення всіх рівнів організації до змін; орієнтацію на цінність для клієнта та організації.

Незалежно від обраного методу, критичним чинником успішного впровадження змін є ефективна комунікація та мотивація персоналу. Організація повинна забезпечити відкритий діалог, чітко пояснювати цілі змін та їхні переваги. Важливо використовувати методи позитивної мотивації, такі як матеріальні та нематеріальні заохочення, можливості кар'єрного зростання, навчання та підтримку ініціатив працівників.

Успіх будь-яких змін залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх умов, що створюють сприятливе середовище для реалізації організаційних

трансформацій. До ключових умов ефективності належать: наявність стратегічного бачення та чітких цілей; підтримка з боку керівництва; залучення персоналу; гнучкість і адаптивність організаційної структури; достатній рівень ресурсного забезпечення; сприятливе зовнішнє середовище.

Незважаючи на важливість управління змінами, цей процес часто супроводжується труднощами, серед яких можна виділити: опір персоналу, недостатня підтримка з боку керівництва, неефективна комунікація, брак ресурсів.

#### **4. Реформування організації**

Реформування організації можна визначити як комплексну програму змін, яка має на меті вдосконалення всіх аспектів функціонування підприємства, установи чи іншої організаційної структури. Основними цілями реформування є: підвищення ефективності використання ресурсів; адаптація до змін у зовнішньому середовищі (економічних, соціальних, політичних, технологічних); покращення якості продукції чи послуг; зниження витрат та оптимізація бізнес-процесів; підвищення рівня мотивації та продуктивності персоналу; покращення комунікації всередині організації.

Реформування організації може бути реактивним або проактивним. У першому випадку зміни здійснюються як відповідь на кризові явища, зокрема фінансові труднощі, зниження конкурентоспроможності, проблеми з ефективністю управління. У другому випадку організація випереджає можливі труднощі, здійснюючи планове вдосконалення всіх складових діяльності для досягнення довгострокового успіху.

Реформування може відбуватися в різних сферах організації, що дозволяє виділити кілька основних його типів:

1. Структурне реформування. Передбачає зміни в організаційній структурі, що можуть включати реорганізацію відділів, зміну ієрархії управління, централізацію чи децентралізацію управлінських функцій.

2. Функціональне реформування. Охоплює зміну функцій різних підрозділів, перерозподіл завдань та відповідальності, покращення координації між різними елементами організації. Це може включати зміну системи контролю, підвищення ролі стратегічного планування чи реорганізацію відділів маркетингу, фінансів або виробництва.

3. Процесне реформування (реінжиніринг бізнес-процесів). Полягає у фундаментальному перегляді ключових бізнес-процесів з метою підвищення

їх ефективності. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів або зміну підходів до управління якістю продукції.

4.Кадрове реформування. Передбачає зміну системи управління персоналом, що може включати нові механізми підбору, навчання, мотивації та оцінювання працівників. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, впровадження програм розвитку лідерства, покращення умов праці та створення сприятливого середовища для професійного зростання.

5. Фінансово-економічне реформування. Включає перегляд фінансової стратегії організації, оптимізацію витрат, зміну підходів до бюджетування, підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Це може включати реструктуризацію боргових зобов'язань, залучення нових джерел фінансування або впровадження сучасних методів фінансового аналізу.

6. Технологічне реформування. Передбачає впровадження інноваційних технологій, цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту, хмарних технологій та великих даних.

7. Культурне реформування. Спрямоване на зміну цінностей, норм, традицій та поведінкових моделей усередині організації. Це може включати розвиток корпоративної соціальної відповідальності, створення інноваційного середовища або підвищення рівня відкритості та взаємодії між працівниками.

#### **Питання для самоконтролю:**

- 1.Які основні моделі організаційних змін ви знаєте?
- 2.Які фактори впливають на успішність організаційних трансформацій?
- 3.Яка роль навчання і розвитку персоналу в процесі змін?
- 4.Які заходи необхідно вжити перед початком і після завершення змін?
- 5.Як оцінити ефективність проведених організаційних змін?

### **Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства**

**Мета заняття:** сформувати у студентів системне розуміння процесів управління змінами в організаціях; ознайомити з різноманітними моделями та підходами до організаційних перетворень; вивчити важливість навчання та розвитку персоналу під час змін; розвинути навички розробки індивідуальних планів управління змінами; проаналізувати фактори, що впливають на

успішність організаційних трансформацій.

### **Структура заняття:**

**Теоретична частина:** життєвий цикл підприємства ЖЦП); теорії життєвого циклу підприємства; характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі ЖЦП та особливості їх впровадження; шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії ЖЦП.

**Практична частина:** аналіз кейсів успішних та невдалих трансформацій на різних етапах ЖЦП; групова робота: розробка стратегії управління змінами для підприємства на конкретному етапі ЖЦП; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: обговорення актуальних проблем управління змінами підприємств, що знаходяться на різних етапах ЖЦП; вплив глобалізації та цифрової трансформації на ЖЦП.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: ЖЦП, зміни, стратегія, конкурентна перевага; проаналізуйте процеси змін: вивчіть, як змінюються пріоритети управління змінами на різних етапах ЖЦП; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які успішно пройшли через трансформацію; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для ЖЦП.

### **Навчальний матеріал**

#### **1.Життєвий цикл підприємства**

Життєвий цикл підприємства – це концепція, що описує стадії розвитку підприємства від його заснування до ліквідації. ЖЦП зазвичай поділяється на кілька ключових етапів: започаткування, зростання, зрілості, спаду та ліквідації. Кожен з цих етапів має свої характерні особливості, завдання та виклики.

На етапі початку (заснування) підприємство стикається з необхідністю розробити бізнес-ідею, провести дослідження ринку, визначити цільову аудиторію та розробити стратегію виходу на ринок. Важливими аспектами цього етапу є залучення фінансування, формування команди та створення базових бізнес-процесів.

Наступний етап – зростання – характеризується підвищенням обсягів продажів, розширенням асортименту продукції або послуг, а також виходом

на нові ринки. У цей період підприємство може зіткнутися з питаннями масштабування, оптимізації бізнес-процесів та управління ресурсами. Успішне проходження цього етапу вимагає від підприємства адаптивності та інноваційності.

На етапі зрілості підприємство досягає стабільних фінансових показників, проте зростання може сповільнитися. Це час для аналізу конкурентного середовища, вдосконалення продуктів або послуг, а також оптимізації витрат. Важливою задачею на цьому етапі є підтримання лояльності клієнтів та пошук нових можливостей для розвитку.

Спад — це період, коли підприємство стикається зі зниженням обсягів продажів і прибутків. Це може бути викликано різними факторами, такими як зміна попиту, нові конкуренти або економічні кризи. Підприємства повинні реагувати на ці виклики, переглядаючи свою стратегію, оптимізуючи витрати, інвестуючи в нові технології або, можливо, змінюючи бізнес-модель.

Останній етап – ліквідація – може відбуватися як добровільно, так і внаслідок банкрутства. Це час, коли підприємство припиняє свою діяльність, реалізує активи та розраховується з кредиторами. Ліквідація може бути складним і емоційно важким процесом, але в деяких випадках вона може бути необхідною для уникнення більших збитків.

## **2. Види теорій життєвого циклу підприємства**

Види теорій життєвого циклу підприємства (ЖЦП) є важливим елементом у вивченні динаміки розвитку бізнесу. Ці теорії надають структурований підхід до аналізу етапів, які проходять підприємства в процесі свого існування, і допомагають зрозуміти, які управлінські рішення є найбільш ефективними на кожному з цих етапів. Основними видами теорій ЖЦП є класична теорія, теорія адаптації, теорія життєвого циклу продукту, а також теорія стратегічного управління.

Класична теорія ЖЦП базується на поділі його розвитку на чотири основні етапи: зародження, зростання, зрілість і спад. На етапі зародження підприємство формує свою ідею, продукт або послугу, а також проводить первинні дослідження ринку. Етап зростання характеризується активним збільшенням обсягів продажу, розширенням ринкової частки та залученням інвестицій. На стадії зрілості підприємство досягає стабільності у фінансових показниках, але зростання може сповільнитися через насиченість ринку. Врешті-решт, на етапі спаду підприємство стикається зі зниженням попиту,

що вимагає від керівництва розробки нових стратегій для відновлення або адаптації до змін.

Теорія адаптації акцентує увагу на здатності підприємства змінюватися відповідно до зовнішніх умов та викликів. Ця теорія підкреслює важливість гнучкості та інновацій у стратегіях управління, адже успішні компанії можуть адаптуватися до нових технологій, зміни в споживчому попиті та конкурентному середовищі. Адаптація може проявлятися у зміні асортименту, вдосконаленні процесів виробництва та впровадженні нових бізнес-моделей.

Теорія життєвого циклу продукту, з іншого боку, зосереджується на етапах, через які проходить конкретний продукт на ринку: впровадження, зростання, зрілість і спад. Ця теорія допомагає підприємствам планувати свої маркетингові стратегії, визначати оптимальні ціни та вибирати канали збуту на різних стадіях продукту. Вона підкреслює, що успіх продукту залежить не лише від його якості, а й від стратегії управління його життєвим циклом.

Теорія стратегічного управління розглядає ЖЦП в контексті його стратегічних цілей та планування. Вона акцентує увагу на важливості довгострокового бачення та узгодження короткострокових і довгострокових цілей. Ця теорія наголошує на необхідності оцінки не лише фінансових, а й нефінансових показників, таких як репутація, інноваційність та стійкість до ризиків.

### **3. Характеристика змін на кожному етапі ЖЦП**

Зміни, що відбуваються, є невід'ємною частиною ЖЦП та мають свою специфіку на кожному етапі. Розглянемо ці характеристики змін, базуючись на функціональних особливостях та складності кожного етапу, а також на соціальній таксономії.

#### **1. Стадія становлення (дитинство) має такі характеристики:**

- функціональні особливості: формування місії та стратегії, створення організаційної структури та налагодження ключових бізнес-процесів, залучення та адаптація перших працівників, активний пошук та завоювання клієнтів;

- рівень складності: високий рівень невизначеності та ризику, необхідність швидкого прийняття рішень та адаптації до змін, обмежені ресурси та можливості;

- характеристики змін: радикальні зміни, спрямовані на створення та розвиток; швидкі зміни, зумовлені динамічним зовнішнім середовищем та

необхідністю оперативного реагування; зміни, орієнтовані на результат: спрямовані на досягнення конкретних цілей та показників.

- соціальна таксономія: підприємницький тип характеризується високою активністю, ініціативністю та готовністю до ризику; харизматичний лідер відіграє ключову роль у формуванні та розвитку; неформальні відносини переважають у колективі, сприяють швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень.

2. Стадія зростання (юність) має такі характеристики

- функціональні особливості: розширення діяльності та збільшення обсягів виробництва; залучення інвестицій та розширення ресурсів; формування формальної організаційної структури та ієрархії управління; розвиток корпоративної культури та цінностей;

- рівень складності: зростання конкуренції та необхідність боротьби за ринок; ускладнення системи управління та координації діяльності; необхідність залучення кваліфікованих кадрів та їх навчання;

- характеристики змін: еволюційні зміни, які спрямовані на вдосконалення існуючих процесів та структур; поступові зміни, які відбуваються поступово, з урахуванням накопиченого досвіду та ресурсів; зміни, орієнтовані на ефективність: спрямовані на оптимізацію діяльності та підвищення продуктивності;

- соціальна таксономія: професійний тип характеризується високим рівнем професіоналізму, компетентності та відповідальності; менеджер-лідер: відіграє ключову роль у забезпеченні зростання та розвитку; формальні відносини набувають більшого значення, сприяють чіткій організації та координації діяльності.

3. Стадія зрілості має такі характеристики:

- функціональні особливості: стабілізація діяльності та досягнення стійких конкурентних позицій; оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності; розвиток інновацій та диверсифікація діяльності; зміцнення корпоративної культури та цінностей;

- рівень складності: необхідність підтримки конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища; ускладнення системи управління та контролю за діяльністю; ризик бюрократизації та втрати динамічності;

- характеристики змін: системні зміни, які: спрямовані на комплексну трансформацію організації; стратегічні зміни, які спрямовані на зміну

ключових напрямів діяльності та стратегій розвитку; зміни, які орієнтовані на інновації: спрямовані на створення нових продуктів, послуг та технологій;

- соціальна таксономія: експертний тип характеризується глибокими знаннями та досвідом у своїй галузі; лідер-стратег відіграє ключову роль у визначенні стратегічних напрямів розвитку; змішані відносини поєднують формальні та неформальні аспекти, сприяють ефективній взаємодії та співпраці.

4. Стадія занепаду має такі характеристики:

- функціональні особливості: зниження обсягів діяльності та втрата конкурентних позицій; скорочення ресурсів та фінансові труднощі; посилення внутрішніх конфліктів та зниження мотивації працівників; втрата корпоративної культури та цінностей;

- рівень складності: необхідність прийняття складних рішень щодо реструктуризації або ліквідації; високий рівень опору змінам з боку працівників; ризик втрати репутації та довіри з боку клієнтів;

- характеристики змін: кризові зміни спрямовані на виживання та збереження підприємства; радикальні зміни спрямовані на зміну ключових напрямів діяльності та стратегій розвитку; зміни, орієнтовані на скорочення витрат спрямовані на оптимізацію діяльності та зменшення збитків;

- соціальна таксономія: адаптивний тип характеризується здатністю пристосовуватися до змін та швидко реагувати на виклики; лідер-антикризисник відіграє ключову роль у виведенні підприємства з кризи та забезпеченні її виживання; конфліктні відносини можуть виникати в колективі через стрес та невизначеність.

Реалізація змін на кожному етапі ЖЦП має свою специфіку, яка залежить від функціональних особливостей, рівня складності та соціальної таксономії. Важливо враховувати ці фактори для успішного управління змінами та досягнення поставлених цілей. На стадії становлення ключовим фактором успіху є швидкість та адаптивність. Необхідно оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати рішення, які забезпечать зростання та розвиток підприємства. На стадії зростання важливо забезпечити баланс між швидким розвитком та стабільністю. Необхідно вдосконалювати існуючі процеси та структури, а також залучати кваліфіковані кадри. На стадії зрілості ключовим фактором успіху є інновації та диверсифікація. Необхідно постійно шукати нові можливості для розвитку та

адаптуватися до змін ринку. На стадії занепаду важливо прийняти своєчасні та ефективні рішення щодо реструктуризації або ліквідації підприємства. Необхідно мінімізувати втрати та забезпечити збереження цінностей та ресурсів.

#### **4. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу підприємства**

Конкурентна перевага є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. Проте, шляхи досягнення цієї переваги суттєво відрізняються залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство.

1. Стадія становлення (дитинство). На цій стадії підприємство характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та необхідністю швидкого зростання. Головна мета – вижити та закріпитися на ринку. Шляхи досягнення конкурентної переваги: інновації та унікальність - створення принципово нового продукту або послуги, який задовольняє потреби споживачів краще, ніж існуючі аналоги; гнучкість та адаптивність - швидке реагування на зміни ринку, готовність до експериментів та постійне вдосконалення продукту; ефективне використання обмежених ресурсів - оптимізація витрат, залучення інвестицій та партнерство з іншими компаніями. На стадії становлення важливо раціонально використовувати наявні ресурси та шукати можливості для їх поповнення.

2. Стадія зростання (юність). На цій стадії підприємство активно розвивається, збільшує обсяги виробництва та розширює свою частку на ринку. Головна мета – масштабування бізнесу та досягнення лідерства. Шляхи досягнення конкурентної переваги: масове виробництво та зниження витрат: оптимізація виробничих процесів, досягнення ефекту масштабу та зниження собівартості продукції; розширення асортименту та географічне охоплення - вихід на нові ринки, розширення лінійки продуктів та задоволення потреб різних сегментів споживачів; професіоналізація управління - створення ефективної системи управління, залучення кваліфікованих менеджерів та делегування повноважень. Зростання підприємства потребує професійного управління, яке забезпечить ефективну координацію діяльності різних підрозділів.

3. Стадія зрілості. На цій стадії підприємство досягає стабільності та займає лідируючі позиції на ринку. Головна мета – збереження

конкурентоспроможності та отримання максимального прибутку. Шляхи досягнення конкурентної переваги: диференціація продукту - створення унікальних характеристик продукту, які відрізняють його від конкурентів та приваблюють споживачів; інновації та розробка нових продуктів - постійне вдосконалення продукту, створення нових моделей та задоволення потреб найвибагливіших споживачів; сервіс та обслуговування клієнтів - надання високоякісного сервісу, підтримка клієнтів та формування лояльності до бренду; оптимізація бізнес-процесів: підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та збільшення прибутку.

4. Стадія занепаду. На цій стадії підприємство втрачає свої конкурентні переваги та починає скорочувати свою діяльність. Головна мета – мінімізувати втрати та забезпечити виживання. Шляхи досягнення конкурентної переваги: скорочення витрат та оптимізація діяльності - зменшення витрат на виробництво, управління та маркетинг; переорієнтація на нові ринки: пошук нових можливостей для збуту продукції, вихід на інші ринки або сегменти споживачів; реструктуризація бізнесу - зміна організаційної структури, скорочення штату працівників та перегляд стратегії розвитку; інновації та розробка нових продуктів: створення принципово нових продуктів, які можуть зацікавити споживачів та відродити бізнес.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які основні етапи життєвого циклу підприємства?
2. Які типи змін характерні для кожного етапу життєвого циклу?
3. Як змінюються цілі стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу?
4. Які ризики пов'язані з управлінням змінами на етапі спаду?
5. Як досягти конкурентної переваги на етапі зростання?

### **РОЗДІЛ 3.**

#### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

##### **Тема 1. Система індикаторів управління розвитком бізнесу.**

**Мета заняття:** сформувати у студентів розуміння важливості системного підходу до управління розвитком бізнесу за допомогою показників; ознайомити з концепцією збалансованої системи показників (BSC) та її застосуванням; вивчити різницю між первинними та вторинними показниками ефективності; проаналізувати, як використання BSC сприяє

досягненню стратегічних цілей компанії; розвинути навички аналізу та інтерпретації фінансових та нефінансових показників.

### **Структура заняття:**

**Теоретична частина:** управління розвитком бізнесу через показники ефективності; первинні та вторинні показники; збалансовані показники бізнесу (Business Balanced Scorecard - BSC); управління розвитком бізнесу з BSC.

**Практична частина:** аналіз кейсів компаній, які успішно застосовують BSC; групова робота: розробка системи показників для вигаданої компанії; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: обговорення актуальних проблем використання систем показників в сучасному бізнесі; вплив цифрової трансформації на системи управління ефективністю.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: показник ефективності, BSC, стратегічні цілі, фінансові та нефінансові показники; проаналізуйте процеси стратегічного управління: вивчіть, як система показників інтегрується в загальну систему управління компанією; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які використовують BSC; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте, як глобалізація впливає на вибір показників ефективності.

### **Навчальний матеріал**

#### **1. Управління розвитком бізнесу через показники ефективності**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління розвитком підприємства є ключовим фактором його успіху та конкурентоспроможності. Ефективне управління цим процесом передбачає використання різноманітних інструментів, серед яких особливе місце займають показники ефективності.

Показники ефективності, або ключові показники ефективності (KPI), є вимірюваними значеннями, що відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей бізнесу. Значення показників ефективності важко переоцінити. Вони забезпечують: вимірювання прогресу: KPI дозволяють кількісно оцінити досягнення поставлених цілей та відстежити динаміку розвитку бізнесу; ідентифікацію проблем: аналіз показників ефективності допомагає виявити слабкі місця в діяльності підприємства та своєчасно вжити заходів для їх усунення; прийняття обґрунтованих рішень: на основі даних про

ефективність діяльності керівництво може приймати об'єктивні та обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку бізнесу; мотивацію персоналу: чітко визначені КРІ сприяють підвищенню мотивації працівників, оскільки вони бачать свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства; забезпечення прозорості: система показників ефективності робить діяльність підприємства більш прозорою та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, партнерів та клієнтів.

Розробка ефективної системи показників ефективності є важливим етапом управління розвитком бізнесу. Цей процес включає кілька кроків: визначення стратегічних цілей: перш ніж розробляти КРІ, необхідно чітко визначити стратегічні цілі підприємства на певний період; вибір ключових показників: для кожної стратегічної цілі необхідно обрати найбільш релевантні та вимірювані показники ефективності; встановлення цільових значень: для кожного КРІ необхідно встановити конкретні цільові значення, які підприємство прагне досягти; розробка системи моніторингу: необхідно створити систему регулярного збору та аналізу даних про фактичні значення показників ефективності; періодичне перегляд та коригування: система КРІ повинна періодично переглядатися та коригуватися з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стратегічних цілях підприємства.

Існує безліч класифікацій показників ефективності, які можуть різнитися залежно від різних критеріїв. Розглянемо найбільш поширені з них.

1.Класифікація за масштабом охоплення. За цим критерієм виділяють загальні та часткові показники ефективності.

Загальні показники ефективності характеризують діяльність підприємства в цілому, інтегрально відображаючи його успіх. До них належать такі ключові індикатори, як: обсяг продажів: відображає загальну суму доходу, отриманого від реалізації продукції або послуг за певний період; прибуток: показує фінансовий результат діяльності підприємства, різницю між доходами та витратами. Розрізняють валовий, операційний та чистий прибуток; рентабельність: відображає ефективність використання ресурсів підприємства, таких як активи, власний капітал або інвестиції. Існує безліч видів рентабельності, наприклад, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Часткові показники ефективності відображають ефективність окремих напрямів діяльності, процесів або проектів. Вони дозволяють більш детально

аналізувати результати роботи та виявляти проблемні зони. До них належать, наприклад: продуктивність праці: характеризує ефективність використання трудових ресурсів та вимірюється кількістю продукції, виробленої одним працівником за певний період; собівартість продукції: відображає витрати на виробництво одиниці продукції; тривалість виконання проекту: показує час, необхідний для завершення проекту. Скорочення тривалості проекту дозволяє зменшити витрати та отримати результат раніше.

2.Класифікація за сферою діяльності. Залежно від сфери діяльності підприємства, виділяють фінансові, маркетингові, кадрові, виробничі та інші види показників ефективності. Фінансові показники: відображають фінансовий стан підприємства та ефективність використання фінансових ресурсів. До них належать, зокрема, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості. Маркетингові показники: характеризують ефективність маркетингової діяльності підприємства, зокрема, обсяг продажів, частка ринку, задоволеність клієнтів. Кадрові показники: відображають ефективність управління персоналом, зокрема, продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників. Виробничі показники: характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства, зокрема, обсяг виробництва, собівартість продукції, якість продукції.

Наведений перелік не є вичерпним, адже кожне підприємство може використовувати власні унікальні показники ефективності, що найкраще відповідають його цілям та стратегії розвитку. Важливо зазначити, що ефективне використання показників ефективності передбачає їх регулярний моніторинг, аналіз та порівняння з плановими значеннями або з показниками інших підприємств галузі. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

## **2. Первинні та вторинні показники: використання на різних рівнях управління**

В управлінні складними системами, такими як бізнес-організації, ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від якості та своєчасності отримання релевантної інформації. Ключову роль у цьому процесі відіграють показники, які поділяються на первинні та вторинні.

Первинні показники – це дані, які збираються безпосередньо в процесі

дослідження або спостереження за певним явищем чи об'єктом. Вони є вихідною інформацією, що відображає реальний стан речей. Наприклад, для торговельного підприємства первинними показниками можуть бути дані про кількість проданих товарів, суму виручки за день, кількість відвідувачів магазину тощо. Збір первинних даних може здійснюватися шляхом опитування, анкетування, спостереження, експерименту тощо.

Вторинні показники – це дані, які отримуються шляхом обробки та аналізу первинних даних. Вони є похідними від первинних показників і відображають певні закономірності, тенденції або залежності. Наприклад, на основі даних про кількість проданих товарів та суму виручки можна розрахувати середній чек, структуру продажів за видами товарів, темп зростання продажів тощо. Вторинні показники можуть бути більш інформативними та корисними для прийняття управлінських рішень, оскільки вони дозволяють побачити глибинні зв'язки та закономірності, які не завжди очевидні при аналізі первинних даних.

Основна відмінність між первинними та вторинними показниками полягає в тому, що первинні дані є вихідними, «сирими», тоді як вторинні дані є результатом їх обробки та інтерпретації. Важливо зазначити, що якість вторинних показників безпосередньо залежить від якості первинних даних, на основі яких вони були розраховані.

Ефективність використання вторинних показників залежить від рівня управління, на якому приймаються рішення. Розглянемо детальніше особливості їх застосування на різних рівнях.

1. Операційний рівень: На цьому рівні управління основна увага приділяється контролю за виконанням поточних завдань та операцій. Вторинні показники, які використовуються на цьому рівні, мають бути максимально конкретними та відображати ефективність окремих процесів або операцій. Наприклад, для торговельного підприємства на операційному рівні можуть використовуватися такі вторинні показники, як: середній час обслуговування одного покупця; кількість товарів, проданих одним продавцем за зміну; відсоток повернення товарів; коефіцієнт завантаження торгового обладнання.

Тактичний рівень: На цьому рівні управління приймаються рішення щодо координації діяльності окремих підрозділів або функцій підприємства. Вторинні показники, які використовуються на тактичному рівні, мають

відображати ефективність діяльності окремих підрозділів та їх внесок у досягнення загальних цілей підприємства. Наприклад, для торговельного підприємства на тактичному рівні можуть використовуватися такі вторинні показники, як: обсяг продажів кожного виду товарів; рентабельність кожного виду товарів; ефективність роботи кожного відділу продажів; витрати на маркетинг та рекламу в розрахунку на одиницю проданої продукції.

Стратегічний рівень: На цьому рівні управління приймаються рішення щодо визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку підприємства. Вторинні показники, які використовуються на стратегічному рівні, мають відображати загальну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Наприклад, для торговельного підприємства на стратегічному рівні можуть використовуватися такі вторинні показники, як: частка ринку, яку займає підприємство; темп зростання обсягу продажів; рівень задоволеності клієнтів; рівень рентабельності власного капіталу.

### **3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC): комплексний огляд**

Традиційні методи оцінки діяльності, що базуються виключно на фінансових показниках, часто є недостатніми для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим набуває популярності збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC), яка пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності бізнесу, враховуючи не тільки фінансові, але й інші важливі аспекти діяльності. BSC - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками ефективності. BSC розглядає діяльність підприємства з чотирьох перспектив:

1. Фінансова перспектива: відображає фінансові результати діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність, зростання доходів тощо.

2. Клієнтська перспектива: відображає рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність, частку ринку, яку займає підприємство тощо.

3. Внутрішні бізнес-процеси: відображає ефективність внутрішніх процесів підприємства, таких як виробництво, логістика, обслуговування клієнтів тощо.

4. Перспектива навчання та розвитку: відображає потенціал підприємства до зростання та розвитку, включаючи кваліфікацію персоналу, інновації, корпоративну культуру тощо.

Основними перевагами BSC є: комплексність: BSC враховує всі важливі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину його ефективності; стратегічна спрямованість: BSC пов'язує поточну діяльність підприємства зі стратегічними цілями, що сприяє їх досягненню; вимірюваність: BSC використовує конкретні та вимірювані показники ефективності, що дозволяє відстежувати прогрес у досягненні цілей; мотивація: BSC сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки кожен працівник бачить свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства; комунікація: BSC забезпечує ефективну комунікацію між різними рівнями управління, оскільки всі працівники мають чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства та свою роль у їх досягненні.

Розробка та впровадження BSC включає кілька етапів: визначення стратегічних цілей: на цьому етапі визначаються довгострокові цілі підприємства, які відображають його бачення та місію; вибір ключових показників: для кожної стратегічної цілі обираються найбільш релевантні та вимірювані показники ефективності; встановлення цільових значень: для кожного показника встановлюються конкретні цільові значення, які підприємство прагне досягти; розробка стратегічних карт: на стратегічних картах відображаються причинно-наслідкові зв'язки між різними показниками ефективності; впровадження та моніторинг: BSC впроваджується в систему управління підприємством та здійснюється регулярний моніторинг досягнення цільових значень показників.

Наведемо приклади показників BSC для різних перспектив: фінансова перспектива: чистий прибуток, рентабельність продажів, дохід на акцію, зростання доходів; клієнтська перспектива: рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, кількість нових клієнтів, показник утримання клієнтів; внутрішні бізнес-процеси: тривалість виробничого циклу, рівень якості продукції, ефективність використання ресурсів, кількість інноваційних продуктів; перспектива навчання та розвитку: кваліфікація персоналу, рівень задоволеності працівників, інвестиції в навчання та розвиток, кількість нових ідей та розробок.

#### **4. Управління розвитком бізнесу за допомогою збалансованої системи показників (BSC)**

BSC є ефективним інструментом управління розвитком бізнесу, який дозволяє:

1. Формулювати стратегію: BSC допомагає чітко визначити стратегічні цілі підприємства та розробити шляхи їх досягнення. Вона забезпечує комплексний погляд на діяльність підприємства та дозволяє врахувати всі важливі аспекти розвитку.

2. Планувати розвиток: на основі BSC можна розробляти конкретні плани розвитку, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. BSC дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку та розподілити ресурси відповідно до них.

3. Контролювати виконання планів: BSC забезпечує систему моніторингу досягнення цільових показників, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальні заходи. Регулярний моніторинг та аналіз показників BSC дозволяє оцінити ефективність управління розвитком бізнесу та вчасно вносити необхідні корективи.

4. Приймати управлінські рішення: BSC надає керівництву об'єктивну та комплексну інформацію про стан підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. BSC допомагає ідентифікувати проблемні зони та зони зростання, а також оцінити ефективність різних управлінських рішень.

5. Мотивувати персонал: BSC сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки кожен працівник бачить свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства. Чітко визначені цілі та показники ефективності роблять роботу персоналу більш цілеспрямованою та результативною.

6. Покращити комунікацію: BSC забезпечує ефективну комунікацію між різними рівнями управління, оскільки всі працівники мають чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства та свою роль у їх досягненні. BSC сприяє створенню єдиного інформаційного простору та забезпечує прозорість діяльності підприємства

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Яка основна мета використання систем показників в управлінні бізнесом?

2. Що таке збалансована система показників (BSC) і які її основні переваги?

3. Які чотири перспективи включає BSC?

4. Які труднощі можуть виникнути при впровадженні BSC?

5. Як пов'язані між собою первинні та вторинні показники ефективності?

## **Тема 6. Сучасні технології управління розвитком бізнесу.**

**Мета заняття:** сформувані у студентів системне розуміння сучасних підходів до управління розвитком бізнесу; ознайомити з різноманітними інструментами та технологіями стратегічного управління; вивчити структуру процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства; проаналізувати роль стратегічного партнерства в розвитку бізнесу; розвинути навички аналізу бізнес-ситуацій та прийняття стратегічних рішень.

### **Структура заняття:**

**Теоретична частина:** структура предметної області формування та реалізації стратегії розвитку; методологічні підходи до синтезу системи управління стратегічним розвитком підприємства; технологія управління стратегічним розвитком; принципи управління стратегічним розвитком підприємств; організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства; розвиток підприємства на основі стратегічного партнерства

**Практична частина:** аналіз кейсів успішних компаній, які використовують сучасні технології управління; групова робота: розробка стратегії розвитку для вигаданої компанії; індивідуальні завдання: виконання тестів та аналіз ситуаційних завдань; дискусія: обговорення актуальних проблем стратегічного управління в сучасному бізнесі; вплив глобалізації та цифрової трансформації на стратегічний розвиток підприємств.

**Рекомендації до вивчення матеріалу:** опрацюйте базові поняття: стратегія, місія, візія, цінності, конкурентна перевага, синергія; проаналізуйте процеси стратегічного управління: вивчіть етапи стратегічного планування, реалізації та контролю; поглибте знання через аналіз практичних прикладів: досліджуйте кейси успішних компаній, які використовують сучасні технології управління; проаналізуйте вплив глобалізації на бізнес: розгляньте як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації для стратегічного розвитку підприємств.

### **Навчальний матеріал**

#### **1. Структура предметної області формування та реалізації стратегії розвитку**

Предметна область формування та реалізації стратегії розвитку є складною та багатогранною системою, яка включає в себе широкий спектр елементів, процесів та взаємозв'язків.

Першим та одним з найважливіших елементів предметної області

формування та реалізації стратегії розвитку є макросередовище. Воно включає в себе глобальні фактори, які впливають на діяльність підприємства, але знаходяться поза його безпосереднім контролем. До основних компонентів макросередовища належать: політико-правове середовище, економічне середовище, соціокультурне середовище, технологічне середовище, природно-екологічне середовище. Аналіз макросередовища є важливим етапом формування стратегії розвитку, оскільки він дозволяє ідентифікувати можливості та загрози для бізнесу, а також врахувати їх при розробці стратегічних цілей та завдань.

Крім макросередовища, на діяльність підприємства впливає також мікросередовище, яке включає в себе безпосереднє оточення бізнесу, з яким він взаємодіє. До основних компонентів мікросередовища належать: конкуренти; постачальники, клієнти, посередники, інші зацікавлені сторони, які можуть впливати на діяльність підприємства. Аналіз мікросередовища дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегію, яка забезпечить йому успіх на ринку.

Важливим елементом предметної області формування та реалізації стратегії розвитку є внутрішнє середовище підприємства. До основних компонентів внутрішнього середовища належать: ресурси - фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні; нематеріальні активи, які включають в себе торгіву марку, репутацію підприємства, патенти, ліцензії, know-how та інші активи, які створюють конкурентні переваги підприємства; організаційна структура: визначає розподіл повноважень та відповідальності між різними підрозділами підприємства, а також механізми координації їх діяльності; корпоративна культура, яка включає в себе цінності, норми поведінки, традиції та інші фактори, які впливають на атмосферу в колективі та мотивацію працівників. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити свій потенціал для реалізації стратегії розвитку.

## **2. Технологія управління стратегічним розвитком**

Технологія управління стратегічним розвитком підприємства – це сукупність методів, інструментів та процедур, спрямованих на забезпечення ефективного процесу формування, реалізації та контролю стратегії розвитку.

Вона включає в себе: методи стратегічного аналізу: PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, Porter's Five Forces, Value Chain Analysis.; методи стратегічного

планування: Balanced Scorecard, Scenario Planning, Blue Ocean Strategy; методи управління проектами: Critical Path Method, Gantt Chart, Project Evaluation and Review Technique (PERT); методи управління змінами: Kotter's 8-Step Change Model, Lewin's Change Management Model; інформаційні технології: системи підтримки прийняття рішень, бази даних, програмне забезпечення для стратегічного управління.

Значення ефективної технології управління стратегічним розвитком полягає в тому, що вона дозволяє підприємству: систематизувати процес стратегічного управління: технологія забезпечує чітку структуру та послідовність дій на кожному етапі розробки та реалізації стратегії; підвищити якість стратегічних рішень: використання сучасних методів та інструментів аналізу дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні стратегічні рішення; забезпечити ефективну реалізацію стратегії: технологія забезпечує контроль за виконанням стратегічних планів та своєчасне коригування дій у разі необхідності; підвищити ефективність використання ресурсів: технологія дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш пріоритетні напрями розвитку; забезпечити сталий розвиток: технологія створює умови для сталого розвитку підприємства за рахунок збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Технологія управління стратегічним розвитком підприємства включає в себе кілька ключових елементів:

1. Стратегічний аналіз: PESTLE-аналіз: дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів макросередовища; аналіз конкурентів: ідентифікація основних конкурентів, їх сильних та слабких сторін, стратегій та ресурсів; аналіз клієнтів: дослідження потреб, очікувань та поведінки клієнтів, їх сегментація та визначення цільових груп; аналіз постачальників: ідентифікація основних постачальників, їх залежність від підприємства, умови співпраці та можливі ризики; SWOT-аналіз внутрішнього середовища: оцінка сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз.

2. Формулювання місії та бачення: місія: відображає основну мету діяльності підприємства, його призначення та цінності; бачення: описує бажаний стан підприємства в майбутньому, його стратегічні орієнтири та довгострокові цілі.

3. Визначення стратегічних цілей: SMART-цілі: конкретні, вимірювані,

досяжні, релевантні та обмежені в часі; збалансовані цілі: охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові, маркетингові, виробничі, кадрові та інноваційні.

4. Розробка стратегії розвитку: вибір стратегічних напрямів: визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства; розробка стратегічних ініціатив: конкретні проекти та заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей; визначення необхідних ресурсів: фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації стратегічних ініціатив; розробка системи управління ризиками: ідентифікація та оцінка можливих ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії розвитку, а також розробка заходів щодо їх мінімізації.

5. Створення організаційної структури: функціональна структура: розподіл повноважень та відповідальності за функціональними напрямками діяльності; дивізійна структура: розподіл повноважень та відповідальності за окремими видами продукції, регіонами або клієнтами; матрична структура: поєднання функціональної та дивізійної структур.

6. Розробка системи мотивації та контролю: матеріальна мотивація: заробітна плата, премії, бонуси; нематеріальна мотивація: визнання, похвала, можливості для розвитку; система контролю: моніторинг досягнення стратегічних цілей та завдань, аналіз відхилень та вжиття коригувальних заходів.

7. Забезпечення ресурсного забезпечення: фінансові ресурси: власний капітал, кредитні ресурси, інвестиції; матеріально-технічні ресурси: будівлі, обладнання, сировина, матеріали; кадрові ресурси: персонал підприємства, його кваліфікація, досвід, знання; інформаційні ресурси: бази даних, програмне забезпечення, системи підтримки прийняття рішень.

8. Впровадження та моніторинг: реалізація стратегічних ініціатив: виконання запланованих заходів та проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей; моніторинг досягнення стратегічних цілей: регулярний та систематичний контроль за виконанням стратегічного плану; аналіз відхилень: ідентифікація та оцінка відхилень від стратегічного плану; коригувальні заходи: вжиття необхідних заходів для усунення відхилень та забезпечення досягнення стратегічних цілей.

9. Коригування стратегії: аналіз результатів моніторингу: оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку; врахування змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищі: адаптація стратегії до нових умов діяльності; внесення змін до стратегічних цілей, напрямів розвитку, стратегічних ініціатив, ресурсного забезпечення тощо.

### **3. Сутність та значення принципів управління стратегічним розвитком**

Значення принципів управління стратегічним розвитком полягає в тому, що вони дозволяють підприємству: систематизувати процес стратегічного управління: принципи забезпечують чітку структуру та послідовність дій на кожному етапі розробки та реалізації стратегії; підвищити якість стратегічних рішень: дотримання принципів дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні стратегічні рішення; забезпечити ефективну реалізацію стратегії: принципи сприяють створенню умов для успішного впровадження стратегічних планів та досягнення поставлених цілей; підвищити ефективність використання ресурсів: дотримання принципів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш пріоритетні напрями розвитку; забезпечити сталий розвиток: принципи сприяють створенню умов для сталого розвитку підприємства за рахунок збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Серед найбільш важливих принципів управління стратегічним розвитком підприємства можна виділити наступні:

1. Принцип системності: передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. При управлінні стратегічним розвитком необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства та їх взаємозв'язок.

2. Принцип комплексності: передбачає врахування всіх факторів, які можуть впливати на розвиток підприємства, як зовнішніх (макро- та мікросередовище), так і внутрішніх (ресурси, нематеріальні активи, організаційна структура, корпоративна культура).

3. Принцип стратегічної спрямованості: передбачає чітке визначення стратегічних цілей та завдань підприємства, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

4. Принцип адаптивності: передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та адаптувати свою стратегію до нових умов.

5. Принцип гнучкості: передбачає можливість коригування стратегії

розвитку у разі необхідності, враховуючи результати моніторингу та аналізу.

6. Принцип інтеграції: передбачає інтеграцію стратегічного управління з іншими функціональними сферами діяльності підприємства, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо.

7. Принцип ефективності: передбачає досягнення стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів.

8. Принцип участі: передбачає залучення персоналу підприємства до процесу стратегічного управління, що сприяє підвищенню їх мотивації та відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

9. Принцип безперервності: передбачає постійний процес стратегічного управління, який включає в себе розробку, реалізацію, моніторинг та коригування стратегії розвитку.

10. Принцип науковості: передбачає використання наукових методів та інструментів для аналізу, прогнозування та обґрунтування стратегічних рішень.

Дотримання принципів управління стратегічним розвитком є важливим на кожному етапі цього процесу. На етапі стратегічного аналізу: принципи системності, комплексності та науковості є ключовими для забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На етапі формулювання місії та бачення: принципи стратегічної спрямованості та інтеграції є важливими для визначення чітких та досяжних стратегічних цілей, які відповідають цінностям та пріоритетам підприємства. На етапі розробки стратегії розвитку: принципи адаптивності, гнучкості та ефективності є ключовими для розробки стратегії, яка враховує зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує досягнення стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів. На етапі реалізації стратегії розвитку: принципи участі та безперервності є важливими для забезпечення ефективного впровадження стратегічних планів та досягнення бажаних результатів. На етапі контролю та оцінки ефективності: принципи науковості та ефективності є ключовими для забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу досягнутих результатів та оцінки ефективності стратегічного управління.

## **5. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства**

Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку

підприємства – це сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних методів, інструментів та механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного процесу формування, реалізації та контролю стратегії розвитку. Він включає в себе: організаційні методи: визначають структуру та порядок взаємодії підрозділів підприємства, розподіл повноважень та відповідальності за реалізацію стратегічних цілей; економічні методи: передбачають використання фінансових інструментів, таких як бюджетування, інвестиційний аналіз, ціноутворення, система мотивації та стимулювання, для забезпечення досягнення стратегічних цілей; механізми: конкретні інструменти та процедури, які використовуються для реалізації організаційних та економічних методів, такі як стратегічне планування, управління проектами, управління змінами, управління ризиками тощо.

Значення ефективного організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку полягає в тому, що він дозволяє підприємству: забезпечити інтеграцію стратегічних цілей з операційною діяльністю: механізм забезпечує узгодження стратегічних цілей з поточними завданнями та діяльністю підрозділів підприємства; підвищити ефективність використання ресурсів: механізм дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш пріоритетні напрями розвитку; забезпечити контроль за реалізацією стратегії: механізм передбачає систему моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних планів; створити умови для сталого розвитку: механізм сприяє створенню умов для сталого розвитку підприємства за рахунок збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Елементи організаційно-економічного механізму: організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства включає в себе кілька ключових елементів: організаційна структура управління: визначає структуру та порядок взаємодії підрозділів підприємства, розподіл повноважень та відповідальності за реалізацію стратегічних цілей; система стратегічного планування: передбачає розробку стратегічних планів, які визначають довгострокові цілі та завдання підприємства, а також шляхи їх досягнення; система бюджетування та фінансового управління: передбачає розробку бюджету підприємства, який відображає доходи та витрати, пов'язані з реалізацією стратегічних планів; система мотивації та стимулювання: передбачає використання матеріальних та нематеріальних стимулів для

заохочення персоналу до досягнення стратегічних цілей; система контролю та оцінки ефективності: передбачає моніторинг та оцінку ефективності реалізації стратегічних планів, а також своєчасне коригування дій у разі необхідності; система управління змінами: передбачає розробку та реалізацію заходів щодо управління змінами, які можуть виникати в процесі реалізації стратегії розвитку; система управління ризиками: передбачає ідентифікацію та оцінку можливих ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії розвитку, а також розробку заходів щодо їх мінімізації.

Побудова ефективного організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємства базується на певних принципах, серед яких: принцип системності: передбачає розгляд механізму як єдиної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів; принцип комплексності: передбачає врахування всіх факторів, які можуть впливати на ефективність функціонування механізму; принцип адаптивності: передбачає здатність механізму адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; принцип ефективності: передбачає досягнення стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів; принцип участі: передбачає залучення персоналу підприємства до процесу розробки та реалізації стратегії розвитку.

### **6. Розвиток підприємства на основі стратегічного партнерства**

Стратегічне партнерство - це форма довгострокового та взаємовигідного співробітництва між двома або більше підприємствами, спрямована на досягнення спільних стратегічних цілей. Воно базується на принципах взаємодовіри, взаємодопомоги, розподілу ризиків та відповідальності. Значення стратегічного партнерства для розвитку підприємства важко переоцінити. Воно надає можливість: отримати доступ до нових ресурсів та технологій, розширити ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність, знизити ризики, прискорити інноваційний розвиток.

Існує безліч форм стратегічного партнерства, які можуть відрізнятися за масштабом, тривалістю, глибиною інтеграції та іншими параметрами. Серед найбільш поширених форм можна виділити: стратегічні альянси: угоди між двома або більше підприємствами про співпрацю у певній сфері діяльності, зберігаючи при цьому юридичну та економічну незалежність; спільні підприємства: створення нового юридичного суб'єкта, спільно керованого двома або більше підприємствами, для реалізації конкретного проекту або досягнення певної мети; франчайзинг: надання одним підприємством

(франчайзером) іншому підприємству (франчайзі) права на використання своєї торгової марки, технологій та бізнес-моделі за певну плату; аутсорсинг: передача одним підприємством іншому підприємству виконання певних функцій або процесів, які не є для нього профільними; злиття та поглинання: Об'єднання двох або більше підприємств в одне ціле, що передбачає передачу прав власності та управління.

Розвиток стратегічного партнерства є складним та багатоетапним процесом, який включає в себе: пошук та вибір партнера: на цьому етапі здійснюється аналіз потенційних партнерів, оцінка їх ресурсів, компетенцій, репутації та відповідності стратегічним цілям підприємства; переговори та укладення договору: сторони обговорюють умови співпраці, визначають права та обов'язки, розподіляють ризики та відповідальність; реалізація партнерської угоди: сторони виконують свої зобов'язання, передбачені договором, та здійснюють спільну діяльність для досягнення поставлених цілей; моніторинг та оцінка ефективності: сторони регулярно оцінюють результати співпраці, аналізують досягнуті успіхи та виявлені проблеми, вносять необхідні корективи.

Для успішного розвитку стратегічного партнерства необхідно дотримуватися певних умов, серед яких: чітке визначення цілей та завдань: партнери повинні мати спільне бачення цілей співпраці та чітко розуміти свої завдання; взаємна довіра та повага: партнерство має базуватися на принципах взаємної довіри, поваги та відкритості; ефективна комунікація: партнери повинні забезпечити ефективну комунікацію між собою для своєчасного вирішення проблем та прийняття узгоджених рішень; спільні цінності та культура: партнери повинні мати спільні цінності та корпоративну культуру, що сприяє кращому розумінню та співпраці; розподіл відповідальності: партнери повинні чітко розподілити між собою відповідальність за виконання завдань та досягнення цілей.

Поряд з перевагами, стратегічне партнерство може містити певні виклики та ризики, серед яких: конфлікт інтересів: інтереси партнерів можуть не завжди збігатися, що може призвести до конфліктів та ускладнити співпрацю; неефективна комунікація: проблеми з комунікацією між партнерами можуть призвести до непорозумінь, помилок та затримки у виконанні завдань; неспівпадіння культур: різниця в корпоративних культурах партнерів може ускладнити процес адаптації та співпраці; втрата контролю: у

деяких формах партнерства, таких як злиття та поглинання, підприємство може втратити контроль над частиною свого бізнесу; фінансові ризики: партнерство може бути пов'язане з фінансовими ризиками, особливо у разі невдалого вибору партнера або неефективного управління спільними проектами.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Яка основна мета стратегічного управління розвитком підприємства?
2. Які основні етапи процесу стратегічного планування?
3. Які інструменти використовуються для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?
4. Які переваги дає підприємству стратегічне партнерство?
5. Які фактори впливають на успішність реалізації стратегії?

#### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
2. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища школа, 1995. 413 с.
4. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АДВА™, 2009. 436 с.
5. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
6. Максвелл Джон К. 5 рівнів лідерства / пер. з англ. Харків : Ранок: Фабула, 2018. 304 с.
7. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер та ін. Київ : Хімджест, 2008. 792 с.
8. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2008. 759 с.
9. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.

10. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
11. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
12. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
13. Сидорова А. В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций : монографія. Донецк : ДонНУ, 2012. 204 с.
14. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 392 с.
15. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
16. Управління розвитком : навч. посіб. у схемах і табл. / Пушкар О. І., Миронова О. М., Гаврильченко О. В., Сорокіна А. С. ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 154 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22144> (дата звернення: 06.01.2025).
17. Ansoff H. Strategic Management. Berlin : Springer, 2007. 251 p.
18. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
19. Porter M. E., Magretta J., Kramer M. R. Strategy and Competition: The Porter Collection : 3 Items. Boston : Kindle Edition Harvard Business Review Press, 2014. 870 p.

Навчально-методичне видання

**Козенков Дмитро Євгенович,  
Рябцев Василь Анатолійович**

## **ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

Навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Електронне видання

Експертний висновок склала канд.техн.наук, доц. М. К. Вишневська

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 21 від 24.02.2025 р.)

В авторській редакції  
Комп'ютерна верстка Д. Є. Козенкова

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 3,83. Обл.-вид. арк. 3,88.  
Зам. № 32.

Видавець: Український державний університет науки і технологій.  
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:  
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010