

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

Упорядники:
Д. Є. Козенков, А. М. Мовсисянц

Електронне видання

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

Т 38 Технології управління розвитком бізнесу : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. Д. Є. Козенков, А. М. Мовсисянц ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 72 с.

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу курсу, ситуаційні завдання та кейси, індивідуальні завдання і перелік рекомендованої літератури.

Навчально-методичні рекомендації призначені для опанування освітньої компоненти «Технології управління розвитком бізнесу» за спеціальністю D3 «Менеджмент» для ОПП «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр заочної форми навчання.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.....	4
3. РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ..	19
4. РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ.....	37
5. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯЧ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ.....	49
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	69

1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни - підготовка висококваліфікованих фахівців з менеджменту та бізнес-адміністрування, здатних на основі поєднання теоретичних основ, методичних підходів і 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.

Самостійна робота з літературою, аналіз кейсів та ситуаційних завдань дозволять сформуванню цілісного уявлення про розвиток економічних систем, стратегічне управління бізнесом та адаптацію підприємств до трансформаційної економіки.

Мета кейсів та ситуативних завдань: забезпечити глибоке розуміння теоретичних концепцій на практиці; розвинути навички аналізу та вирішення проблем в умовах невизначеності; стимулювати критичне мислення та творчий підхід до вирішення бізнес-завдань.

Викладач надає зворотній зв'язок щодо якості виконання завдань. **Оцінювання:** глибина аналізу; ступінь розуміння студентами ситуації та її складових; креативність рішень; практичність рішень; командна робота; якість підготовки та подання презентації. **Застосування:** кейси та ситуативні завдання можуть бути використані на лекціях, практичних заняттях, семінарах та для підготовки до іспитів та заліків.

Методичні рекомендації передбачають покрокове вивчення кожного із зазначених теоретичних питань із застосуванням аналітичних, компаративних, статистичних та інших наукових методів.

2. 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:

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.

Рекомендації до вивчення

1. Сутність та концепція стратегічного розвитку бізнесу

Стратегічний розвиток бізнесу передбачає: визначення місії та бачення компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегій розвитку, впровадження розроблених стратегій у діяльність компанії за допомогою конкретних планів та заходів, моніторинг виконання стратегій, аналіз досягнутих результатів та коригування стратегій за необхідності. Концепція стратегічного розвитку бізнесу базується на кількох ключових принципах: цілеспрямованість, комплексність, адаптивність, інноваційність, ефективність.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з класичними та сучасними теоріями стратегічного управління. Вивчайте приклади успішних стратегій розвитку різних компаній. Аналізуйте реальні кейси. **Завдання для вивчення:** Сформулюйте місію та бачення для конкретного підприємства. Проведіть SWOT-аналіз для підприємства та визначте його стратегічні можливості та загрози. Розробіть стратегію розвитку для підприємства на певний період. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності реалізації стратегії.

2. Особливості функціонування та розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки

Трансформаційна економіка – це перехідний стан від однієї економічної системи до іншої, що характеризується глибокими змінами в усіх сферах суспільного життя. Її характерні риси: нестабільність та невизначеність, посилення конкуренції, зміна структури економіки, розвиток інфраструктури, зміни в системі цінностей та поведінки споживачів. Особливості функціонування бізнесу в її умовах: адаптивність та гнучкість, інноваційність, ефективність, активний маркетинг, управління ризиками. Особливості розвитку бізнесу - розширення видів діяльності та вихід на нові ринки, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу, вихід на міжнародні

ринки, соціальна відповідальність. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте досвід успішних компаній, які змогли адаптуватися до умов трансформаційної економіки. Ознайомтеся з сучасними методами управління змінами та інноваціями. Аналізуйте макроекономічні тенденції та їх вплив на бізнес. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні виклики та можливості для бізнесу в умовах трансформаційної економіки. Розробіть стратегію адаптації підприємства. Запропонуйте шляхи підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Обґрунтуйте необхідність соціальної відповідальності бізнесу в цих умовах.

3. Поняття мега-трендів

Мега-тренди – це довгострокові, глобальні тенденції, які впливають на всі сфери суспільства, економіку, політику та культуру. Характерні риси мега-трендів: глобальність, довгостроковість, масштабність, незворотність, взаємопов'язаність. Основні групи мега-трендів: технологічні, соціально-демографічні, економічні, екологічні, політичні. Вплив мегатрендів на бізнес: нові можливості, нові загрози, необхідність адаптації. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з дослідженнями та прогнозами щодо мега-трендів. Вивчайте приклади того, як компанії використовують розуміння мега-трендів для досягнення успіху. Аналізуйте вплив мега-трендів на бізнес. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні мега-тренди, які впливатимуть на розвиток бізнесу в найближчі роки. Проаналізуйте вплив конкретного мега-тренду на вид бізнесу. Розробіть стратегію адаптації компанії. Запропонуйте ідеї щодо використання мега-трендів для створення нових продуктів або послуг.

4. Тенденції розвитку організацій в трансформаційній економіці

Розглянемо детальніше основні тенденції розвитку організацій в умовах трансформаційної економіки:

1. Цифровізація та автоматизація. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення цифрової трансформації. Технології, що лежать в основі цифрової трансформації. Автоматизація бізнес-процесів та її вплив на ефективність діяльності. Переваги та виклики цифрової трансформації для організацій. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішної цифрової трансформації в різних галузях. Ознайомтеся з сучасними технологіями та їх можливостями для бізнесу. Відвідуйте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні напрямки цифрової трансформації для

різних типів організацій. Розробіть план дій щодо цифрової трансформації підприємства. Запропонуйте шляхи використання сучасних технологій для підвищення ефективності бізнесу.

2. Глобалізація та інтернаціоналізація. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу. Стратегії виходу на міжнародні ринки. Особливості ведення бізнесу в різних країнах та культурах. Управління міжнародними проектами та командами. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного виходу на міжнародні ринки різних компаній. Ознайомтеся з особливостями ведення бізнесу в регіонах світу. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні переваги та ризики виходу на міжнародні ринки. Розробіть стратегію виходу на міжнародний ринок. Запропонуйте шляхи адаптації продуктів та послуг до потреб міжнародних клієнтів.

3. Agile та гнучкість. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та принципи Agile-методологій. Гнучкі методи управління проектами та командами. Адаптація організаційної структури до вимог швидкозмінливого середовища. Розвиток гнучкості та адаптивності у персоналу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного застосування Agile-методологій в різних компаніях. Ознайомтеся з сучасними інструментами для управління проектами та командами. Відвідуйте тренінги та семінари. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні переваги та недоліки Agile-методологій. Розробіть план дій щодо впровадження Agile-методологій. Запропонуйте шляхи розвитку гнучкості та адаптивності у персоналу.

4. Орієнтація на клієнта. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення клієнтоорієнтованого підходу. Методи дослідження потреб та очікувань клієнтів. Побудова системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Персоналізація продуктів та послуг. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних компаній. Ознайомтеся з сучасними інструментами для збору та аналізу даних про клієнтів. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи клієнтоорієнтованого підходу. Розробіть план дій щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості в організації. Запропонуйте шляхи використання даних про клієнтів для персоналізації продуктів та послуг.

5. Розвиток людського капіталу. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення людського капіталу для сучасних організацій. Системи навчання та

розвитку персоналу. Мотивація та залучення працівників. Формування корпоративної культури. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних компаній, які інвестують у розвиток свого персоналу. Ознайомтеся з сучасними методами навчання та розвитку персоналу. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні напрямки розвитку людського капіталу в сучасних умовах. Розробіть програму навчання та розвитку персоналу. Запропонуйте шляхи підвищення мотивації та залучення працівників.

Кейси.

1. Український стартап в умовах війни: Український ІТ-стартап успішно розвивався до початку повномасштабної війни. Які стратегічні зміни компанія повинна здійснити, щоб вижити та продовжити розвиток в нових умовах?

2. Трансформація традиційного виробництва: Велике українське підприємство, що спеціалізується на виробництві металопродукції, стикається зі спадом попиту на свою продукцію. Які стратегії може застосувати компанія для трансформації свого бізнесу та адаптації до нових умов ринку?

3. E-commerce в сільському господарстві: Фермерське господарство бажає розширити свої збути шляхом продажу продукції онлайн. Яку стратегію маркетингу та продажів слід обрати?

4. Впровадження нових технологій в банківській сфері: Український банк прагне впровадити нові технології для підвищення ефективності та залучення нових клієнтів. Які ризики пов'язані з такими змінами? Які кроки необхідно зробити для успішної трансформації?

5. Соціальне підприємництво в Україні: Соціальний проект, спрямований на вирішення соціальної проблеми, потребує фінансування для масштабування. Які джерела фінансування можуть бути залучені? Яку бізнес-модель можна розробити для забезпечення стійкості проекту?

Ситуативні завдання

1. Компанія X працює на ринку, який швидко змінюється через появу нових технологій. Які кроки повинна вжити компанія, щоб зберегти свою конкурентоспроможність?

2. Українська компанія Y планує вийти на міжнародний ринок. Які фактори слід врахувати при розробці стратегії міжнародної експансії?

3. Компанія Z зіткнулася з кібератакою. Які заходи повинна вжити компанія для мінімізації збитків та відновлення роботи?

4. Уряд країни ввів нові податки для бізнесу. Як ця зміна вплине на стратегію

компанії? Які заходи може вжити компанія?

5. Компанія W бажає підвищити свою корпоративну соціальну відповідальність. Які проекти може реалізувати компанія для досягнення мети?

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 можливості для інновацій; розглянути напрямки розвитку бізнесу; ознайомити з процесно-орієнтованим моделюванням бізнесу.

Структура заняття

Визначення основних понять: методологія, розвиток бізнесу, інновації, процеси; принципи розвитку бізнесу; етапи реалізації принципів розвитку; чотири фундаментальних напрямки розвитку бізнесу; процесно-орієнтоване моделювання бізнесу: сутність та переваги.

Рекомендації до вивчення

1. Визначення основних понять: методологія, розвиток бізнесу, інновації, процеси

1.Методологія. **Що потрібно опрацювати:** Означення та класифікація методології. Структура та функції методологічного знання. Методологічні принципи та підходи. Застосування методології в бізнесі. **Рекомендації щодо вивчення:** Використовуйте різні джерела інформації: підручники, наукові статті, монографії. Аналізуйте конкретні приклади застосування методологій в бізнесі. Порівнюйте різні методологічні підходи та їх ефективність. **Завдання для вивчення:** Підготуйте конспект з ключовими поняттями та положеннями. Розробіть класифікацію методології за різними критеріями. Опишіть приклади використання методології в різних сферах бізнесу.

2.Розвиток бізнесу. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та цілі

розвитку бізнесу. Фактори впливу на розвиток бізнесу. Моделі та концепції розвитку бізнесу. Стратегії та напрямки розвитку бізнесу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте реальні приклади розвитку бізнесу. Аналізуйте успішні та неуспішні стратегії розвитку. Застосовуйте теоретичні знання для вирішення практичних завдань. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу бізнесу. Порівняйте різні моделі розвитку бізнесу та їх застосування. Розробіть SWOT-аналіз для конкретного підприємства.

3. Інновації. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види інновацій. Процес створення та впровадження інновацій. Фактори, що сприяють та перешкоджають інноваційній діяльності. Управління інноваціями в бізнесі. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних інновацій. Ознайомтеся з сучасними методами управління інноваціями. Відвідайте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Опишіть процес створення та впровадження інновацій. Розробіть класифікацію інновацій за різними критеріями. Запропонуйте ідеї щодо впровадження інновацій.

4. Процеси. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види бізнес-процесів. Методології опису та моделювання бізнес-процесів. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади опису та моделювання бізнес-процесів різних компаній. Ознайомтеся з сучасними інструментами для моделювання бізнес-процесів. Працюйте з реальними бізнес-процесами. **Завдання для вивчення:** Опишіть та змодельуйте бізнес-процес за допомогою однієї з методологій. Проведіть аналіз бізнес-процесу та запропонуйте шляхи його оптимізації. Розробіть систему показників для оцінки ефективності бізнес-процесу.

2. Принципи розвитку бізнесу

Кожен з принципів розвитку бізнесу є важливим для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо детальніше кожен з них:

1. Стійкість. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення принципу стійкості в розвитку бізнесу. Фактори, що забезпечують стійкість бізнесу. Методи оцінки та підвищення стійкості бізнесу. Стратегії забезпечення стійкості в умовах кризи та невизначеності. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних компаній. Аналізуйте фактори, що призвели до втрати стійкості. Ознайомтеся з сучасними методами управління ризиками та

забезпечення фінансової стабільності. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види ризиків, що можуть вплинути на стійкість бізнесу. Розробіть план дій щодо забезпечення стійкості підприємства в кризовій ситуації. Запропонуйте шляхи підвищення фінансової стійкості конкретного підприємства.

2. Гнучкість. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення принципу гнучкості. Фактори, що забезпечують гнучкість бізнесу. Методи розвитку гнучкості бізнесу. Значення гнучкості в умовах динамічного середовища. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади компаній. Аналізуйте фактори, що сприяють та перешкоджають гнучкості бізнесу. Ознайомтеся з сучасними методами управління змінами та розвитку адаптивності. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види змін, що можуть вплинути на діяльність бізнесу. Розробіть план дій щодо підвищення гнучкості підприємства. Запропонуйте шляхи розвитку адаптивності персоналу до змін.

3. Інноваційність. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення принципу інноваційності в розвитку бізнесу. Фактори, що сприяють інноваційній діяльності. Методи стимулювання інновацій в бізнесі. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних інновацій в різних сферах бізнесу. Ознайомтеся з сучасними методами управління інноваціями та генерації ідей. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види інновацій та їх вплив на бізнес. Розробіть план дій щодо стимулювання інноваційної діяльності. Запропонуйте ідеї щодо впровадження інновацій у конкретній сфері бізнесу.

3. Етапи реалізації принципів розвитку

Зазвичай, цей процес включає кілька етапів, кожен з яких має свої особливості та завдання. Розглянемо детальніше кожен з них:

1. Аналіз ситуації. **Що потрібно опрацювати:** Методи проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу. Оцінка ресурсів бізнесу. Визначення ключових проблем та можливостей розвитку бізнесу. Формулювання стратегічних цілей розвитку бізнесу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного проведення аналізу ситуації. Ознайомтеся з сучасними методами стратегічного аналізу та прогнозування. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Проведіть SWOT-аналіз для конкретного підприємства. Оцініть ресурсний потенціал підприємства та визначте його сильні та слабкі сторони. Запропонуйте

варіанти стратегічних цілей розвитку.

2. Розробка стратегії. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види стратегій розвитку бізнесу. Методи розробки стратегій. Вибір оптимальної стратегії розвитку. Розробка детального плану дій з реалізації стратегії. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних стратегій розвитку різних компаній. Ознайомтеся з сучасними методами стратегічного планування та управління. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть стратегію розвитку на основі проведеного аналізу. Оберіть оптимальну стратегію розвитку. Розробіть детальний план дій.

3. Впровадження змін. **Що потрібно опрацювати:** Методи управління змінами в організації. Організація ефективного управління процесом впровадження змін. Забезпечення підтримки змін з боку персоналу. Управління ресурсами, необхідними для реалізації стратегії. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного впровадження змін. Ознайомтеся з сучасними методами управління проектами та змінами. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть план дій щодо впровадження стратегії розвитку. Опишіть методи забезпечення підтримки змін з боку персоналу. Запропонуйте шляхи ефективного управління ресурсами для реалізації стратегії.

4. Оцінка результатів. **Що потрібно опрацювати:** Критерії оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку. Методи моніторингу та аналізу досягнутих результатів. Методи коригування стратегії та плану дій за необхідності. Оцінка впливу реалізованих змін на діяльність бізнесу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішної оцінки результатів реалізації стратегій в різних компаніях. Ознайомтеся з сучасними методами оцінки ефективності бізнесу. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть систему показників для оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку. Опишіть методи моніторингу та аналізу результатів. Запропонуйте шляхи коригування стратегії та плану дій.

4. Чотири фундаментальні напрямки розвитку бізнесу

Розвиток бізнесу – це складний та динамічний процес, який може відбуватися в різних напрямках. Кожен з цих напрямків має свої особливості, переваги та недоліки.

1. Зростання. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види зростання бізнесу. Стратегії зростання бізнесу. Фактори, що сприяють та

перешкоджають зростанню бізнесу. Управління зростанням бізнесу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного зростання бізнесу. Ознайомтеся з методами управління зростанням та розвитку. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види зростання бізнесу та їх особливості. Розробіть стратегію зростання. Запропонуйте шляхи збільшення обсягів продажів.

2. Диверсифікація. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види диверсифікації. Стратегії диверсифікації бізнесу. Фактори, що впливають на успішність диверсифікації. Управління процесом диверсифікації. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішної та неуспішної диверсифікації бізнесу. Ознайомтеся з методами управління проектами та диверсифікацією. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види диверсифікації та їх переваги та недоліки. Розробіть стратегію диверсифікації для підприємства. Запропонуйте варіанти розширення діяльності підприємства в нові галузі.

3. Інновації. **Що потрібно опрацювати:** Роль інновацій у розвитку бізнесу. Види інновацій. Процес створення та впровадження інновацій. Управління інноваційною діяльністю. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішних інновацій. Ознайомтеся з сучасними методами управління інноваціями та генерації ідей. Відвідуйте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види інновацій та їх значення для бізнесу. Розробіть план дій щодо стимулювання інноваційної діяльності. Запропонуйте ідеї щодо впровадження інновацій.

4. Стабілізація. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення стабілізації в розвитку бізнесу. Стратегії стабілізації бізнесу. Фактори, що впливають на стабільність бізнесу. Управління процесом стабілізації. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішної стабілізації бізнесу в кризових ситуаціях. Ознайомтеся з методами антикризового управління. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види стратегій стабілізації. Розробіть план дій щодо забезпечення стабільності підприємства. Запропонуйте шляхи оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Процесно-орієнтоване моделювання бізнесу (ПОМБ): сутність та переваги

1. Сутність ПОМБ. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та принципи

ПОМБ. Методології моделювання бізнес-процесів. Інструменти моделювання бізнес-процесів. Етапи ПОМБ. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного застосування ПОМБ. Ознайомтеся з методологіями та інструментами моделювання бізнес-процесів. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи ПОМБ. Порівняйте різні методології моделювання бізнес-процесів. Опишіть етапи процесу моделювання бізнес-процесів на конкретному прикладі.

2. Переваги ПОМБ. **Що потрібно опрацювати:** Підвищення ефективності управління бізнесом за рахунок оптимізації процесів. Покращення координації та взаємодії між різними підрозділами компанії. Зниження витрат та підвищення якості продукції або послуг. Забезпечення прозорості та контрольованості бізнес-процесів. Спрощення процесу прийняття управлінських рішень. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади досягнення конкретних переваг за допомогою ПОМБ. Ознайомтеся з методами оцінки ефективності бізнес-процесів. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні переваги ПОМБ. Наведіть приклади досягнення конкретних переваг за допомогою цього підходу. Розробіть систему показників для оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

Кейси

1. Стартап у сфері EdTech: Молода компанія розробила інноваційну платформу для онлайн-навчання. Як їй залучити інвестиції та масштабувати бізнес на міжнародному рівні? Які ризики можуть виникнути та як їх мінімізувати?

2. Трансформація сімейного бізнесу: Сімейний бізнес, який існує вже кілька поколінь, вирішив модернізувати виробництво та вийти на нові ринки. Які зміни в управлінні та культурі організації необхідно здійснити? Як зберегти сімейні цінності в умовах зростання?

3. Впровадження цифрової трансформації в традиційній компанії: Велика промислова компанія зіткнулася зі зниженням попиту на свою продукцію. Які цифрові інструменти можна використовувати для підвищення ефективності виробництва та розробки нових продуктів?

4. Соціальне підприємництво в Україні: Соціальний проект, спрямований на вирішення проблеми безробіття серед молоді, шукає стійку бізнес-модель. Які джерела фінансування можна залучити? Як забезпечити соціальний вплив та фінансову стабільність проекту?

5. Створення онлайн-маркетплейсу: Група ентузіастів вирішила створити

онлайн-маркетплейс для локальних виробників. Які кроки необхідно зробити для запуску платформи? Як залучити продавців та покупців?

Ситуативні завдання

1. Компанія X зіткнулася зі спадом продажів через зміну споживчих уподобань. Які маркетингові стратегії можна застосувати для відновлення попиту?
2. Компанія Y планує розширити свою географію діяльності. Які ризики пов'язані з виходом на новий ринок і як їх мінімізувати?
3. Компанія Z прагне підвищити лояльність клієнтів. Які інструменти для цього можна використовувати?
4. Компанія W хоче впровадити систему управління проектами. Які переваги це дасть компанії?
5. Компанія V зіткнулася з кібератакою. Які заходи необхідно вжити для захисту даних та відновлення роботи системи?

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

Структура заняття

Процеси, які реалізуються через стратегічний аспект розвитку компанії; основна концепція трансформації; фактори, що спонукають до трансформації моделей управління; сутність методології 20 ключів.

Рекомендації до вивчення

1.Процеси, які реалізуються через стратегічний аспект розвитку компанії

1. Стратегічне планування. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та значення стратегічного планування. Методи та інструменти стратегічного аналізу. Процес розробки стратегічного плану. Формулювання стратегічних

цілей та завдань. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного стратегічного планування. Ознайомтеся з сучасними методологіями стратегічного управління. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні етапи процесу стратегічного планування. Проведіть стратегічний аналіз підприємства. Розробіть проект стратегічного плану для підприємства на певний період.

2. Управління змінами. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види організаційних змін. Методи управління змінами. Управління опором змінам. Оцінка ефективності змін. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління змінами. Ознайомтеся з методами управління проектами та змінами. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні фактори успіху управління змінами. Розробіть план дій щодо впровадження змін в організації. Запропонуйте шляхи подолання опору змінам з боку персоналу.

3. Управління проектами. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види проектів. Методології управління проектами. Планування, виконання та контроль проектів. Управління ресурсами проекту. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління проектами. Ознайомтеся з інструментами управління проектами. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу проекту. Розробіть план управління проектом. Запропонуйте шляхи оптимізації використання ресурсів проекту.

4. Управління якістю. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та принципи управління якістю. Міжнародні стандарти якості. Методи контролю якості. Управління якістю на різних етапах життєвого циклу продукту. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління якістю. Ознайомтеся з методами управління якістю. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи системи управління якістю. Розробіть план дій щодо підвищення якості продукції або послуг. Запропонуйте шляхи вдосконалення системи контролю якості.

5. Управління персоналом. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та функції управління персоналом. Стратегічне управління персоналом. Мотивація та розвиток персоналу. Оцінка ефективності роботи персоналу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління персоналом. Ознайомтеся з методами управління персоналом. Працюйте з

реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні напрямки стратегічного управління персоналом. Розробіть систему мотивації та розвитку персоналу для підприємства. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності роботи персоналу.

2.Основна концепція трансформації (фактори бізнес-процесів)

Трансформація бізнес-процесів – це фундаментальна зміна в організації та виконанні ключових бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень в ефективності, якості, швидкості та інших важливих аспектах діяльності компанії. Основні фактори трансформації бізнес-процесів: стратегічні цілі компанії, технологічні інновації, зміни в зовнішньому середовищі, зміни в потребах та очікуваннях клієнтів, організаційна культура. Етапи трансформації бізнес-процесів: аналіз існуючих бізнес-процесів, розробка нової моделі бізнес-процесів, впровадження змін, оцінка результатів.

Рекомендації щодо вивчення: Вивчайте приклади успішної трансформації бізнес-процесів в різних компаніях. Ознайомтеся з сучасними методологіями та інструментами моделювання та аналізу бізнес-процесів. Працюйте з реальними кейсами. Відвідуйте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні фактори успіху трансформації бізнес-процесів. Опишіть етапи процесу трансформації бізнес-процесів. Розробіть план дій щодо трансформації конкретного бізнес-процесу; Запропонуйте шляхи подолання можливих труднощів та опору змінам під час трансформації.

Трансформація моделей управління є невід'ємною частиною розвитку будь-якої компанії. Вона обумовлена факторами, які змушують компанії переглядати свої підходи до управління та адаптуватися до нових умов - зміни в зовнішньому середовищі, внутрішні фактори, тиск з боку зацікавлених сторін. Етапи трансформації: діагностика існуючої моделі управління, розробка нової моделі управління, впровадження змін, оцінка ефективності.

Рекомендації щодо вивчення: вивчайте приклади успішної та неуспішної трансформації моделей управління. Ознайомтеся з сучасними методологіями та інструментами управління змінами. Працюйте з реальними кейсами. Відвідуйте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні фактори, що спонукають до трансформації моделей управління. Опишіть етапи процесу трансформації моделей управління. Розробіть план дій щодо трансформації моделі управління на підприємстві. Запропонуйте шляхи подолання можливих труднощів та опору змінам під час

трансформації моделей управління.

3.Сутність методології "20 ключів"

Методологія "20 ключів" – це комплексна система управління виробництвом, спрямована на досягнення світового рівня ефективності та конкурентоспроможності. Вона розроблена японським консультантом з управління Івао Кобаяші та базується на принципах ощадливого виробництва та постійного вдосконалення. "20 ключів" – це не просто набір інструментів або практик, а скоріше філософія управління, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Вона базується на 20 ключових принципах:

1. Організація робочого місця: Ключ 1: Прибирання та організація (5S). Ключ 2: Візуалізація. Ключ 3: Попередження помилок (Рока-Йоке). Ключ 4: Стандартизація.

2. Ефективність виробництва: Ключ 5: Скорочення втрат. Ключ 6: Канбан (Kanban). Ключ 7: Витягуюча система. Ключ 8: Швидке переналагодження (SMED).

3. Якість: Ключ 9: Якість вбудована в процес (Jidoka). Ключ 10: Контроль якості на місці (Genba Kanri). Ключ 11: Постійне вдосконалення (Kaizen). Ключ 12: Управління постачальниками.

4. Управління персоналом: Ключ 13: Залучення персоналу до управління. Ключ 14: Навчання та розвиток персоналу. Ключ 15: Мотивація персоналу. Ключ 16: Створення команди однодумців.

5. Управління ресурсами: Ключ 17: Ефективне використання енергії та ресурсів. Ключ 18: Охорона праці та безпека. Ключ 19: Управління інформацією. Ключ 20: Соціальна відповідальність.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з книгами та статтями Івао Кобаяші та інших авторів, які описують методологію "20 ключів". Вивчайте приклади успішного застосування цієї методології. Відвідуйте семінари та тренінги. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи методології "20 ключів". Опишіть конкретні методи та інструменти, які використовуються в рамках кожного ключа. Розробіть план дій щодо впровадження "20 ключів". Запропонуйте шляхи подолання можливих труднощів та опору змінам.

Кейси

1. Стартап у сфері e-commerce: Як молода компанія може конкурувати з великими гравцями на ринку e-комерції? Які інновації вона може запровадити?

2. Трансформація традиційного виробництва: Як підприємство може адаптуватися до зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію?

3. Впровадження цифрової трансформації в банківській сфері: Як банки можуть залучити молоді покоління клієнтів в умовах розвитку цифрових банків?

4. Розвиток малого бізнесу в сільській місцевості: Які можливості для розвитку малого бізнесу в сільській місцевості та які бар'єри необхідно подолати?

5. Соціальне підприємництво в Україні: Соціальний проект, спрямований на вирішення соціальної проблеми, потребує фінансування для масштабування. Які джерела фінансування можуть бути залучені?

Ситуативні завдання

1. Компанія X зіткнулася зі спадом продажів. Які заходи може вжити компанія для відновлення зростання?

2. Компанія Y планує вийти на новий ринок. Які ризики пов'язані з такою експансією?

3. Компанія Z прагне підвищити лояльність клієнтів. Які інструменти для цього можна використовувати?

4. Компанія W хоче впровадити систему управління проектами. Які переваги це дасть компанії?

5. Компанія V зіткнулася з кібератакою. Які заходи необхідно вжити для захисту даних та відновлення роботи системи?

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?

3. 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; ознайомити з основними факторами, що спричиняють зміни в організаціях; вивчити поняття організаційної досконалості та її складові; розглянути види змін та їх вплив на організацію.

Структура заняття:

Природа змін: еволюційні та революційні зміни; зміни в природі та суспільстві: аналогії та відмінності; організаційна досконалість за Харінгтоном; класифікація видів змін.

Рекомендації до вивчення

1. Природа виникнення змін.

Зміни можуть виникати з різних джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Зовнішні джерела: макроекономічні фактори, технологічний прогрес, посилення конкуренції, соціально-демографічні зміни, політичні та юридичні фактори. Внутрішні джерела: стратегічні зміни, організаційні зміни, проблеми в діяльності, інновації, зміни в корпоративній культурі.

Зміни можуть бути різними за своїм характером: радикальні (трансформаційні), поступові (еволюційні), планові, спонтанні.

Успішне управління змінами є критично важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Воно включає етапи: визнання необхідності змін, діагностика ситуації, розробка плану змін, реалізація змін, оцінка результатів.

Рекомендації щодо вивчення: Вивчайте теорію управління змінами та сучасні підходи до їх здійснення. Аналізуйте реальні кейси. Ознайомтеся з інструментами та методами, які використовуються для управління змінами. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні джерела та види змін. Розробіть план дій щодо управління змінами в діяльності підприємства. Запропонуйте шляхи подолання опору змінам з боку персоналу. Оцініть ефективність змін та запропонуйте шляхи її підвищення.

2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах

1. Зміни в природі. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види змін у природі. Причини виникнення змін у природі. Характер змін у природі. Вплив змін у природі на екосистеми та біорізноманіття. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте природничі науки. Аналізуйте конкретні приклади змін. Ознайомтеся з дослідженнями з питань зміни клімату та екологічних проблем.

2. Зміни в соціально-економічних системах. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види соціально-економічних систем. Причини виникнення змін. Характер змін. Вплив змін на розвиток суспільства та бізнесу. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте суспільні науки. Аналізуйте приклади змін та їх наслідки. Ознайомтеся з сучасними дослідженнями з питань соціально-

економічного розвитку. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види соціально-економічних систем та їх особливості. Визначте ключові фактори, що впливають на зміни. Проаналізуйте вплив глобалізації на розвиток національних економік.

3.Взаємозв'язок між змінами в природі та соціально-економічних системах. **Що потрібно опрацювати:** Вплив змін у природі на діяльність людини та розвиток суспільства. Вплив діяльності людини на природу. Концепція сталого розвитку. Роль бізнесу у забезпеченні сталого розвитку. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте екологічні проблеми та шляхи їх вирішення. Аналізуйте приклади сталого розвитку бізнесу. Ознайомтеся з міжнародними документами з питань сталого розвитку. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні екологічні проблеми сучасності та їх вплив на соціально-економічний розвиток. Розробіть проект щодо забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропонуйте шляхи інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнесу.

3.Організаційна досконалість – основа організаційних змін

Організаційна досконалість – це динамічний стан, який постійно потребує підтримки та вдосконалення. Її основними характеристиками є: ефективність, гнучкість, інноваційність, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність. Основні складові організаційної досконалості: ефективні бізнес-процеси, організаційна структура, кваліфікований та мотивований персонал, ефективна система управління, сильна корпоративна культура.

Рекомендації щодо досягнення організаційної досконалості: Проведіть діагностику існуючого стану організації та визначте ключові напрямки для вдосконалення. Розробіть програму досягнення організаційної досконалості, яка охоплює всі аспекти діяльності організації. Забезпечте залучення персоналу до процесу вдосконалення та створіть систему мотивації. Впроваджуйте методи управління та технології для підвищення ефективності діяльності. Постійно аналізуйте результати та коригуйте програму. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи та характеристики організаційної досконалості. Визначте ключові фактори, що впливають на досягнення організаційної досконалості. Розробіть план дій щодо підвищення рівня організаційної досконалості підприємства. Запропонуйте систему показників для оцінки рівня організаційної досконалості.

4. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном

1. Процеси. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та класифікація бізнес-процесів. Методології опису та моделювання бізнес-процесів. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади опису та моделювання бізнес-процесів. Ознайомтеся з інструментами для моделювання бізнес-процесів. Працюйте з реальними бізнес-процесами для їх аналізу та оптимізації. **Завдання для вивчення:** Опишіть та змодельуйте конкретний бізнес-процес за допомогою однієї з методологій. Проведіть аналіз бізнес-процесу та запропонуйте шляхи його оптимізації. Розробіть систему показників для оцінки ефективності.

2. Проекти. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види проектів. Методології управління проектами. Планування, виконання та контроль проектів. Управління ресурсами проекту. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління проектами. Ознайомтеся з інструментами управління проектами. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу проекту. Розробіть план управління конкретним проектом. Запропонуйте шляхи оптимізації використання ресурсів проекту.

3. Зміни. **Що потрібно опрацювати:** Сутність та види організаційних змін. Методи управління змінами. Управління опором змінам. Оцінка ефективності змін. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади управління змінами. Ознайомтеся з методами управління проектами та змінами. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні фактори успіху управління змінами. Розробіть план дій щодо впровадження змін. Запропонуйте шляхи подолання опору змінам з боку персоналу.

4. Знання. **Що потрібно опрацювати:** Поняття та види знань. Процес створення, зберігання та використання знань. Управління знаннями. Роль знань у забезпеченні конкурентоспроможності. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного управління знаннями. Ознайомтеся з методами та інструментами управління знаннями. Відвідайте семінари та конференції. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи управління знаннями в організації. Розробіть систему управління знаннями. Запропонуйте шляхи використання знань.

5. Ресурси. **Що потрібно опрацювати:** Види ресурсів. Управління

ресурсами. Ефективне використання ресурсів. Забезпечення ресурсної бази для розвитку. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади ефективного управління ресурсами. Ознайомтеся з методами управління ресурсами. Аналізуйте ресурсну базу підприємства та її відповідність стратегічним цілям. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні принципи ефективного використання ресурсів. Розробіть план дій щодо оптимізації використання ресурсів. Запропонуйте шляхи залучення додаткових ресурсів для розвитку.

4. Класифікація видів змін

Існує безліч критеріїв, за якими можна класифікувати зміни. Найбільш поширеними є: За масштабом: глобальні (радикальні, трансформаційні), локальні. За характером: стратегічні, тактичні, операційні. За спрямованістю: організаційні, технологічні, соціальні. За тривалістю: короткострокові, довгострокові. За ступенем запланованості: планові (запрограмовані), спонтанні.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з різними класифікаціями видів змін та їх характеристиками. Аналізуйте конкретні приклади змін та визначайте їх вид за різними критеріями. Вивчайте підходи до управління змінами та їх класифікацію за різними ознаками. Відвідайте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні критерії класифікації змін та наведіть приклади. Порівняйте класифікації видів змін та визначте їх переваги та недоліки. Розробіть класифікацію змін та обґрунтуйте її вибір. Проаналізуйте вплив різних видів змін на діяльність організації та її конкурентоспроможність.

Кейси

1. Еволюція мобільного зв'язку. Опишіть, як змінювалися технології мобільного зв'язку. Чи можна цей процес вважати еволюційною зміною? Чи були в ньому революційні моменти? Обґрунтуйте відповідь.

2. Революція в енергетиці. Дослідите перехід від викопного палива до відновлюваних джерел енергії. Чи можна цей перехід вважати аналогом біологічної еволюції? Які ключові фактори впливали на ці зміни?

3. Порівняння змін у природі та суспільстві. Розгляньте приклад природного відбору у тваринному світі та порівняйте його з механізмами економічної конкуренції. Які аналогії та відмінності можна виокремити?

4. Організаційна досконалість за Харінгтоном на прикладі компанії Toyota. Проаналізуйте, як компанія Toyota впроваджує складові організаційної досконалості

за моделлю Харінгтона. Які ключові принципи дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною?

5. Класифікація змін на прикладі технологічного сектору. Розгляньте розвиток компанії Apple або Microsoft. Класифікуйте зміни, які відбулися в організаційній структурі, продуктах та бізнес-моделі. Визначте, які з них є стратегічними, тактичними, організаційними тощо.

Ситуативні завдання

1. Ви керівник ІТ-компанії. Ваша компанія має можливість перейти на нову бізнес-модель із використанням штучного інтелекту. Це вимагатиме змін у стратегії. Як ви визначите, чи ці зміни мають бути еволюційними чи революційними?

2. Криза в екосистемі. Уявіть, що в екосистемі певного регіону раптово зник один із видів тварин. Як ця ситуація може бути аналогічна до змін в економічній системі? Які заходи слід вжити для відновлення балансу?

3. Опір змінам у компанії. Ваша організація вирішила запровадити нову систему управління якістю. Проте співробітники чинять опір змінам. Як, використовуючи підхід Харінгтона, ви переконаєте персонал у необхідності цього оновлення?

4. Вплив соціальних змін на бізнес. У країні запровадили нове законодавство щодо екологічного виробництва. Ваш бізнес виробляє пластмасові вироби, які не відповідають новим стандартам. Яку стратегію змін ви оберете?

5. Класифікація змін у вашій сфері. Ви працюєте менеджером у великій компанії. Керівництво планує реструктуризацію. Вам потрібно розподілити зміни на стратегічні, тактичні та операційні. Які критерії ви використаєте для класифікації?

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: сформувати системне розуміння процесів управління змінами; ознайомитися з 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:

Концепція управління змінами; фактори, що ініціюють зміни; моделі організаційних змін; заходи перед початком та після завершення змін.

Рекомендації до вивчення

1. Навчання та зміни

Навчання та зміни є двостороннім процесом, який передбачає: Навчання для змін: підготовка персоналу до змін, ознайомлення з новими технологіями, методами роботи, стандартами якості тощо; Зміни для навчання: створення умов для навчання персоналу, забезпечення доступу до необхідної інформації та ресурсів, формування культури навчання. Взаємозв'язок навчання та змін можна розглядати як замкнутий цикл, який включає такі етапи: визначення потреби в змінах, планування змін, навчання персоналу, впровадження змін, оцінка результатів та аналіз досягнутих результатів, коригування стратегії за необхідності.

Існує безліч видів навчання. Найбільш поширеними є: професійне навчання, навчання на робочому місці, дистанційне навчання, самоосвіта. Вибір конкретного виду навчання залежить від характеру змін, потреб персоналу та ресурсів організації.

Рекомендації щодо організації навчання для змін: Визначте конкретні потреби в навчанні, які пов'язані зі змінами в організації. Розробіть програму навчання. Використовуйте різноманітні форми та методи навчання. Забезпечте практичну спрямованість навчання та його зв'язок з реальними завданнями. Оцінюйте ефективність навчання та вносьте необхідні корективи.
Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні види навчання. Розробіть програму навчання. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності навчання персоналу. Оцініть вплив навчання на результати змін в організації.

2. Види компетентностей

Компетентності – це сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які необхідні для успішного виконання певної діяльності або роботи. Існує безліч класифікацій видів компетентностей. Розглянемо деякі з них:

За рівнем узагальнення: ключові (базові), або загальні компетентності, які необхідні для успішної діяльності в будь-якій сфері; загальнопрофесійні (наскрізні), які необхідні для успішної діяльності в певній професійній сфері; професійні (спеціальні, фахові, предметні), які необхідні для успішного

виконання конкретної роботи або завдання. За характером діяльності. інтелектуальні, комунікативні, організаційні, мотиваційні. За сферою застосування: технічні, соціальні, особистісні.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з різними класифікаціями компетентностей та їх характеристиками. Аналізуйте конкретні приклади компетентностей. Вивчайте методи оцінки та розвитку компетентностей. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види компетентностей. Порівняйте різні класифікації компетентностей та визначте їх переваги та недоліки. Розробіть профіль компетентностей для конкретної посади. Запропонуйте шляхи розвитку необхідних компетентностей у себе або у своїх підлеглих.

3.Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи

Індивідуальний план управління поліпшенням результатів роботи (ІПППРР) – це документ, який визначає цілі, завдання, стратегії та терміни поліпшення результатів роботи конкретного працівника. Етапи розроблення ІПППРР: аналіз результатів роботи, визначення потреб у розвитку, погодження цілей з керівником, розробка плану дій, затвердження плану, реалізація плану, оцінка результатів.

Рекомендації щодо розроблення ІПППРР: Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Завдання повинні бути чітко сформульовані та зрозумілими. Стратегії повинні бути ефективними та відповідати можливостям працівника. Терміни виконання завдань повинні бути реалістичними. Критерії оцінки повинні бути об'єктивними та зрозумілими. План повинен бути гнучким та адаптованим до змін. Працівник повинен бути залучений до процесу розроблення та реалізації плану.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні етапи розроблення ІПППРР. Розробіть проект ІПППРР для конкретного працівника. Запропонуйте систему мотивації для успішного виконання ІПППРР. Оцініть ефективність впровадження ІПППРР та запропонуйте шляхи її підвищення.

4.Заходи перед початком та після ініціювання змін

Зміни в організації – це складний та багатогранний процес, який потребує ретельної підготовки та супроводу.

1.Заходи перед початком змін. Підготовчий етап є критично важливим

для успіху будь-яких змін. Він включає:

1. Діагностика ситуації. **Що потрібно опрацювати:** Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Виявлення проблем та можливостей для розвитку. Оцінка ресурсів та потенціалу організації. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте методи стратегічного аналізу. Ознайомтеся з сучасними методами діагностики організацій. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Проведіть SWOT-аналіз для підприємства. Оцініть ресурсний потенціал підприємства та визначте його сильні та слабкі сторони. Визначте ключові проблеми та можливості для розвитку підприємства.

2. Формулювання цілей та завдань: **Що потрібно опрацювати:** Визначення стратегічних цілей та завдань змін. Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей (SMART). Розробка критеріїв оцінки ефективності змін. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного формулювання цілей та завдань. Ознайомтеся з методами стратегічного планування. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Сформулюйте стратегічні цілі розвитку для конкретного підприємства. Розробіть систему показників для оцінки ефективності досягнення цілей. Визначте конкретні завдання.

3. Розробка плану змін: **Що потрібно опрацювати:** Визначення стратегій та методів реалізації змін. Розробка детального плану дій. Визначення відповідальних за виконання завдань. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішного розроблення планів змін в різних компаніях. Ознайомтеся з методами проектного управління. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть детальний план дій з реалізації стратегії розвитку підприємства. Визначте необхідні ресурси та терміни. Розподіліть відповідальність за виконання завдань.

4. Комунікація та залучення персоналу: **Що потрібно опрацювати:** Розробка стратегії комунікації змін для різних груп стейкхолдерів. Забезпечення своєчасної та достовірної інформації про зміни. Залучення персоналу до процесу підготовки та реалізації змін. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте приклади успішної комунікації змін. Ознайомтеся з методами управління комунікаціями. Працюйте з реальними кейсами для відпрацювання навичок комунікації змін. **Завдання для вивчення:** Розробіть план комунікації змін. Визначте ключові повідомлення та канали комунікації для різних груп стейкхолдерів. Заплануйте заходи щодо залучення персоналу.

2.Заходи після ініціювання змін. Після початку реалізації змін важливо забезпечити:

1. Моніторинг та контроль: **Що потрібно опрацювати:** Регулярний моніторинг виконання плану змін. Аналіз досягнутих результатів та відхилень від плану. Своєчасне коригування плану. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте методи контролю та оцінки ефективності змін. Ознайомтеся з інструментами для моніторингу проектів. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть систему моніторингу виконання плану змін. Визначте ключові показники ефективності змін та періодичність їх вимірювання. Заплануйте заходи щодо коригування плану.

2. Підтримка та мотивація персоналу: **Що потрібно опрацювати:** Забезпечення підтримки персоналу у процесі змін. Мотивація персоналу на досягнення цілей змін. Визнання та винагородження успіхів. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте методи мотивації персоналу та управління опором змінам. Ознайомтеся з сучасними підходами до управління персоналом. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть систему мотивації персоналу для успішного впровадження змін. Заплануйте заходи щодо підтримки персоналу. Визначте критерії оцінки внеску персоналу у досягнення цілей змін.

3. Оцінка ефективності змін: **Що потрібно опрацювати:** Оцінка досягнутих результатів та їх відповідність поставленим цілям. Аналіз позитивних та негативних наслідків змін. **Рекомендації щодо вивчення:** Вивчайте методи оцінки ефективності організаційних змін. Ознайомтеся з підходами до оцінки бізнесу. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Оцініть ефективність впровадження змін. Проаналізуйте позитивні та негативні наслідки змін для різних груп стейкхолдерів. Запропонуйте рекомендації щодо удосконалення процесу управління змінами.

5 Моделі та підходи до організаційних змін

Для успішного управління існує безліч моделей та підходів, які допомагають спланувати, організувати та реалізувати зміни в організації.

1. Модель Курта Левіна. Ця модель описує процес змін як трифазний: Розморожування (Unfreezing): підготовка до змін, створення усвідомлення необхідності змін та мотивації до них. Зміни (Changing): впровадження змін, навчання персоналу новим навичкам та методам роботи. Заморожування (Refreezing): Закріплення змін, інтеграція їх у культуру організації та

забезпечення їх стабільності.

2. Модель Джона Коттера. Ця модель складається з восьми кроків: Створення відчуття терміновості. Формування впливової коаліції. Розробка бачення та стратегії. Комунікація бачення змін. Усунення перешкод. Створення короткострокових перемог. Консолідація змін та створення ще більших змін. Інституціоналізація нових підходів.

3. Модель ADKAR. Ця модель фокусується на індивідуальному рівні змін та описує п'ять етапів, які людина проходить під час змін: Усвідомлення (Awareness): усвідомлення необхідності змін. Бажання (Desire): бажання брати участь у змінах. Знання (Knowledge): отримання необхідних знань та навичок.. Здатність (Ability): здатність застосовувати нові знання та навички на практиці. Підкріплення (Reinforcement): закріплення змін та підтримка їх на довгострокову перспективу.

4. Системний підхід. Цей підхід розглядає організацію як складну систему, де всі елементи взаємопов'язані між собою. Зміни в одному елементі можуть вплинути на інші елементи, тому важливо враховувати всі аспекти діяльності організації під час впровадження змін.

5. Партисипативний підхід. Цей підхід передбачає активну участь персоналу в процесі змін. Залучення працівників до розробки та реалізації змін сприяє підвищенню їх мотивації та зменшенню опору нововведенням.

6. Модель трансформації за Б.Альбертом. Ця модель передбачає п'ять етапів: аналіз поточного стану організації та виявлення проблем, розробка концепції майбутнього стану організації та визначення шляхів досягнення цього стану, розробка детального плану реалізації перетворень, впровадження запланованих змін, оцінка ефективності проведених перетворень та коригування стратегії за необхідності.

7. Інтегративна модель організаційних змін. Ця модель поєднує різні підходи до організаційних перетворень та враховує особливості конкретної організації. Вона передбачає: вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її стратегічних цілей та ресурсів; ідентифікацію проблем та можливостей для розвитку; розробка стратегії змін; впровадження запланованих змін; оцінку результатів та коригування стратегії.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з різними моделями організаційних перетворень та їх характеристиками. Аналізуйте конкретні приклади. Вивчайте сучасні методи управління змінами та їх класифікацію за

різними ознаками. Відвідайте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні моделі організаційних перетворень та наведіть приклади їх застосування. Порівняйте різні моделі та підходи. Розробіть план проведення організаційних перетворень в конкретній організації, використовуючи одну з моделей або підходів. Проаналізуйте фактори успіху та невдачі організаційних перетворень та запропонуйте шляхи їх врахування.

5. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень

Умови ефективності організаційних перетворень: підтримка керівництва, залучення персоналу, чітке бачення цілей, ресурсне забезпечення, гнучкість та адаптивність. Елементи ефективності організаційних перетворень: стратегія, структура, процеси, персонал, культура. Фактори ефективності організаційних перетворень: лідерство, комунікація, управління змінами, навчання та розвиток, мотивація.

Рекомендації щодо забезпечення ефективності організаційних перетворень: Проведіть аналіз ситуації та визначте чіткі цілі перетворень. Розробіть план реалізації перетворень з урахуванням ресурсів та термінів. Забезпечте підтримку керівництва та залучення персоналу до процесу змін. Створіть ефективну систему комунікації між усіма учасниками перетворень. Забезпечте навчання та розвиток персоналу. Мотивуйте персонал. Здійснюйте постійний моніторинг та контроль за ходом перетворень.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Розробіть план дій. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності організаційних перетворень. Проаналізуйте ризики та проблеми та запропонуйте шляхи їх вирішення.

6. Реформування організації

Етапи реформування організації: аналіз поточного стану та виявлення проблем, розробка концепції майбутнього стану організації; розробка плану реалізації реформ; впровадження запланованих змін у діяльність організації; оцінка ефективності проведених реформ. Фактори успіху реформування організації: підтримка керівництва, залучення персоналу, ресурсне забезпечення, гнучкість та адаптивність.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні види та етапи реформування організації. Розробіть план проведення реформування.

Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності реформування. Проаналізуйте можливі ризики та проблеми, що можуть виникнути під час реформування організації, та запропонуйте шляхи їх вирішення.

Кейси

1. Запуск інноваційного продукту та управління змінами. Ваша компанія планує випустити новий продукт, який кардинально змінить ринок. Вам потрібно розробити план змін, використовуючи одну з моделей управління змінами. Які кроки ви зробите, щоб зменшити опір працівників?

2. Фактори, що ініціювали зміни у компанії Nokia. Дослідите причини, через які Nokia втратила лідерство на ринку. Які фактори спонукали компанію до змін? Якби Nokia використала ефективну модель управління змінами, чи могла б вона уникнути кризи?

3. Реорганізація у великій корпорації. Уявіть, що корпорація впроваджує масштабні зміни у своїй структурі через злиття з іншою компанією. Використовуючи модель Коттера, визначте основні етапи, які допоможуть зробити процес змін успішним.

4. Підготовка до змін у державному секторі. В урядовій установі заплановано цифровізацію процесів, що змінить традиційну систему документообігу. Проаналізуйте, які заходи слід вжити перед початком змін, щоб уникнути опору серед співробітників.

5. Аналіз невдалого проєкту змін. Розгляньте приклад компанії, яка не змогла ефективно впровадити зміни (наприклад, Blockbuster, Kodak). Чому зміни не вдалося реалізувати? Яка модель управління змінами могла б допомогти уникнути провалу?

Ситуативні завдання

1. Впровадження нової корпоративної культури. Ваша компанія хоче зробити робочий процес більш гнучким, переходячи на дистанційну роботу. Використовуючи модель Левіна, розробіть план впровадження змін.

2. Фактори, що змушують компанію змінюватися. Ви – консультант із бізнес-стратегій. До вас звернулася компанія, що зазнає падіння продажів через зміну поведінки споживачів. Які внутрішні та зовнішні фактори ви б проаналізували, щоб рекомендувати зміни?

3. Подолання опору персоналу. Ваша організація автоматизує більшість процесів, що загрожує скороченням робочих місць. Як керівник, які заходи ви вживатимете перед початком змін, щоб знизити негативне сприйняття співробітників?

4. Аналіз змін після їх завершення. Компанія успішно провела реорганізацію, але ви помічаєте, що ефективність працівників знизилася. Які кроки слід зробити

після завершення змін, щоб забезпечити їх стабільність?

5. Зміни в бізнес-моделі під час кризи. Ваш бізнес зазнав суттєвих втрат через глобальні економічні зміни. Ви вирішили змінити бізнес-модель. Використовуючи модель Коттера, визначте, які етапи слід виконати для успішного переходу.

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:

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП); теорії ЖЦП; характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі ЖЦП та особливості їх впровадження; шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії ЖЦП.

Рекомендації до вивчення

1. Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства

ЖЦП – це послідовність стадій розвитку, які проходить підприємство від моменту свого створення до зникнення. Існує безліч моделей життєвого циклу, але найбільш поширеними є такі стадії: зародження: створення підприємства, пошук ідеї та ресурсів, формування команди; дитинство: перші кроки на ринку, становлення бізнесу, пошук клієнтів; юність: активне зростання та розвиток, розширення діяльності, збільшення прибутку; зрілість: стабілізація діяльності, оптимізація процесів, фокус на ефективності; старіння: зниження темпів зростання, втрата конкурентоспроможності, необхідність

змін; занепад: криза, збитки, можливе банкрутство.

2.Управління стратегічними змінами на різних стадіях ЖЦП.

Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, які необхідно враховувати при управлінні стратегічними змінами.

На етапі зародження стратегічні зміни спрямовані на пошук та закріплення своєї ніші на ринку, залучення інвестицій та формування команди; важливою є гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Стратегічні зміни на етапі дитинства пов'язані зі швидким зростанням та розширенням діяльності; важливою є ефективна організація процесів, залучення нових клієнтів та масштабування бізнесу. На етапі юності стратегічні зміни спрямовані на забезпечення сталого зростання та збільшення прибутку; важливою є диверсифікація діяльності, розширення ринків збуту та оптимізація витрат. На етапі зрілості стратегічні зміни пов'язані зі стабілізацією діяльності та підвищенням ефективності; важливою є оптимізація процесів, впровадження інновацій та підтримка конкурентоспроможності. На етапі старіння стратегічні зміни спрямовані на збереження бізнесу та запобігання занепаду; важливою є диверсифікація діяльності, пошук нових ринків та адаптація до змін. На етапі занепаду стратегічні зміни можуть бути спрямовані на реструктуризацію бізнесу, злиття з іншими компаніями або ж на згортання діяльності.

Рекомендації щодо управління стратегічними змінами з урахуванням ЖЦП: Проведіть аналіз ЖЦП підприємства та визначте, на якій стадії воно знаходиться. Розробіть стратегію змін, яка відповідає особливостям конкретної стадії розвитку. Забезпечте гнучкість та адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища. Залучайте до процесу змін персонал та забезпечуйте його навчання та розвиток. Контролюйте реалізацію стратегічних змін та своєчасно коригуйте їх за необхідності.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу підприємства та їх особливості. Розробіть стратегію управління змінами для підприємства на конкретній стадії життєвого циклу. Запропонуйте шляхи адаптації стратегії змін до змін зовнішнього середовища. Оцініть ефективність управління стратегічними змінами з урахуванням ЖЦП.

3. Теорії життєвого циклу підприємства

1. Класична теорія життєвого циклу: Ця теорія розглядає ЖЦП як послідовність чітко визначених стадій, кожна з яких має свої особливості та

закономірності. Найбільш поширеними є такі стадії: Зародження, Дитинство, Юність, Зрілість, Старіння, Занепад.

2. Еволюційна теорія життєвого циклу: Ця теорія розглядає ЖЦП як процес постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємство постійно змінюється та еволюціонує, щоб вижити та досягти успіху.

3. Теорія організаційних криз: Ця теорія стверджує, що ЖЦП супроводжується періодичними кризами, які можуть призвести до його занепаду, якщо їх не подолати. Кризи можуть бути пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, внутрішніми проблемами або помилками управління.

4. Теорія ресурсного життєвого циклу: Ця теорія розглядає ЖЦП з точки зору управління ресурсами. На кожній стадії розвитку підприємство потребує різних видів ресурсів та має різні можливості для їх залучення та використання.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з різними теоріями та моделями ЖЦП та їх характеристиками. Аналізуйте конкретні приклади. Вивчайте сучасні підходи до управління ЖЦП та їх класифікацію за різними ознаками. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні теорії ЖЦП та наведіть приклади їх застосування. Порівняйте різні теорії та моделі та визначте їх переваги та недоліки. Розробіть стратегію управління ЖЦП. Проаналізуйте фактори успіху та невдачі підприємств на різних стадіях ЖЦ та запропонуйте шляхи їх врахування.

2. Особливості впровадження змін на різних етапах ЖЦП.

Зміни на етапі зародження повинні бути швидкими та гнучкими, оскільки організація тільки формується та адаптується до ринку; важливо мінімізувати формальності та зосередитися на залученні клієнтів та отриманні першого прибутку. Зміни на етапі дитинства мають бути спрямовані на масштабування бізнесу та оптимізацію процесів; важливо залучити інвестиції, сформувати ефективну команду та створити систему управління, яка забезпечить зростання та розвиток. Зміни на етапі юності потребують стратегічного підходу та залучення всіх членів організації; важливо розробити чітку стратегію розвитку, створити систему управління, яка забезпечить досягнення поставлених цілей, та делегувати повноваження для ефективного управління зростаючим бізнесом. Зміни на етапі зрілості мають бути

спрямовані на підтримку конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності; важливо оптимізувати процеси, впроваджувати інновації та забезпечити стабільність. Зміни на етапі старіння потребують антикризового управління та адаптації до змін; важливо провести реструктуризацію бізнесу, знайти нові ринки та можливості для розвитку, а також забезпечити ефективне управління ресурсами. Зміни на етапі занепаду можуть бути спрямовані на згортання діяльності та мінімізацію втрат; важливо забезпечити виконання зобов'язань перед кредиторами та працівниками, зберегти активи та забезпечити плавний перехід до нового стану.

Рекомендації щодо вивчення: Ознайомтеся з різними теоріями та моделями ЖЦП та їх характеристиками. Аналізуйте конкретні приклади. Вивчайте підходи до управління змінами на різних етапах ЖЦП. Відвідуйте семінари та тренінги. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні види змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності. Розробіть план впровадження змін для організації на різних етапах її життєвого циклу. Запропонуйте шляхи адаптації системи управління змінами до особливостей кожної стадії ЖЦП. Проаналізуйте фактори успіху та невдачі змін на різних етапах ЖЦП та запропонуйте шляхи їх врахування.

5. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії ЖЦП

На етапі зародження важливо зосередитися на створенні унікального продукту або послуги, який буде затребуваний на ринку; конкурентна перевага досягається за рахунок інновацій, креативності та швидкої адаптації до потреб клієнтів. На етапі дитинства важливо забезпечити швидке зростання та масштабування бізнесу; конкурентна перевага досягається за рахунок агресивного маркетингу, ефективного управління ресурсами та залучення нових клієнтів. На етапі юності важливо диверсифікувати діяльність та розширити ринки збуту; конкурентна перевага досягається за рахунок розробки ефективної системи управління, делегування повноважень та підвищення якості продукції та послуг. На етапі зрілості важливо оптимізувати процеси та підвищити ефективність діяльності; конкурентна перевага досягається за рахунок оптимізації витрат, впровадження інновацій та зміцнення позицій на ринку. На етапі старіння важливо адаптуватися до змін та знайти нові можливості для розвитку; конкурентна перевага досягається за рахунок реструктуризації бізнесу, пошуку нових ринків та

злиття з іншими компаніями. На етапі занепаду важливо мінімізувати втрати та забезпечити плавний перехід до нового стану; конкурентна перевага полягає в здатності ефективно управляти кризою та зберегти активи.

Рекомендації щодо вивчення: Вивчайте сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю на різних етапах ЖЦП. Відвідуйте семінари та тренінги з питань управління конкурентоспроможністю. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні стратегії досягнення конкурентної переваги на різних етапах ЖЦП. Розробіть план дій щодо досягнення конкурентної переваги для конкретного підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Запропонуйте шляхи адаптації системи управління конкурентоспроможністю до особливостей кожної стадії розвитку. Проаналізуйте фактори успіху та невдачі підприємств на різних стадіях ЖЦП та запропонуйте шляхи їх врахування.

Кейси

1. Життєвий цикл компанії Tesla. Проаналізуйте, на якому етапі життєвого циклу перебуває Tesla. Які особливості управління змінами характерні для цього етапу? Які заходи потрібно впровадити, щоб зберегти конкурентну перевагу?

2. Стартап, що не пережив стадію зростання. Уявіть компанію, яка мала успішний старт, але не змогла масштабуватися та вийти на стадію зрілості. Визначте ключові причини невдачі, використовуючи одну з теорій ЖЦП. Які зміни за функціональною ознакою слід було б впровадити?

3. Масштабування бізнесу на стадії зрілості. Компанія, що виробляє органічні напої, досягла зрілості, і її ринок майже насичений. Які варіанти подальшого розвитку (диверсифікація, вихід на нові ринки тощо) можуть забезпечити конкурентну перевагу?

4. Криза на стадії спаду та варіанти виходу з неї. Розгляньте компанію, яка втратила актуальність своєї продукції через появу технологічно вдосконалених аналогів. Як можна змінити бізнес-модель, щоб уникнути банкрутства? Які зміни будуть найбільш ефективними?

5. Життєвий цикл компанії McDonald's. Використовуючи одну з теорій ЖЦП, визначте, на якому етапі зараз знаходиться McDonald's. Як компанія адаптує свою стратегію змін залежно від стадії розвитку? Які конкурентні переваги вона використовує?

Ситуативні завдання

1. Управління змінами на стадії становлення. Ви – власник стартапу, який розробляє інноваційний додаток для управління фінансами. Визначте, які зміни за

функціональною ознакою вам потрібно впровадити, щоб швидко перейти до стадії зростання.

2. Конкурентна стратегія на етапі зростання. Компанія, що випускає смарт-гаджети, перебуває на стадії активного розширення. Які заходи слід упровадити для забезпечення конкурентної переваги? Як слід змінювати маркетингову, фінансову та операційну стратегію?

3. Підтримка ефективності на стадії зрілості. Ви – керівник великої торговельної мережі. Продажі стабільні, але темпи зростання уповільнюються. Як можна зберегти конкурентні переваги? Які зміни за ознакою комплексності варто впровадити?

4. Варіанти розвитку після стадії зрілості. Уявіть, що ваша компанія досягла вершини успіху, але з'явилися нові конкуренти. Виберіть один із трьох варіантів: інновації, експансія чи стратегія низьких витрат. Який варіант буде найефективнішим у вашій галузі?

5. Реструктуризація компанії на стадії спаду. Ваша компанія зазнає збитків через зміну ринкових умов. Вам потрібно розробити стратегію реструктуризації: скорочення витрат, зміна бізнес-моделі або вихід у нові сегменти. Які заходи будуть найефективнішими?

Питання для самоконтролю:

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

3. 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; проаналізувати, як використання BSC сприяє досягненню стратегічних цілей; розвинути навички аналізу показників.

Структура заняття:

Управління розвитком бізнесу через показники ефективності; первинні та вторинні показники; збалансовані показники бізнесу (BSC); управління

розвитком бізнесу з BSC.

Рекомендації до вивчення

1. Управління розвитком бізнесу через показники ефективності

Управління розвитком бізнесу – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення його сталого розвитку. Ефективність управління розвитком бізнесу значною мірою залежить від використання системи показників ефективності, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні поставлених цілей та своєчасно вносити необхідні корективи.

Показники ефективності розвитку бізнесу – це кількісні та якісні характеристики, які відображають результативність діяльності підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей. Вони можуть стосуватися різних аспектів діяльності, таких як фінанси, маркетинг, виробництво, персонал тощо. Види показників ефективності розвитку бізнесу: фінансові показники - прибуток, рентабельність, дохідність, ліквідність, платоспроможність; маркетингові показники - частка ринку, обсяг продажів, кількість клієнтів, вартість залучення клієнта, впізнаваність бренду; виробничі показники - обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці, використання обладнання, якість продукції; показники ефективності управління персоналом - плинність кадрів, задоволеність працівників, продуктивність праці, кваліфікація персоналу, витрати на навчання персоналу

Розробка системи показників ефективності розвитку бізнесу – це важливий етап управління розвитком підприємства. Вона включає: формулювання чітких та конкретних цілей розвитку підприємства, вибір найбільш важливих показників, визначення оптимальних значень показників, які необхідно досягти для успішного розвитку підприємства; моніторинг та аналіз; внесення необхідних змін на основі результатів аналізу.

Рекомендації щодо використання показників ефективності розвитку бізнесу: Використовуйте комплексну систему показників, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Обирайте показники, які є релевантними для бізнесу та відповідають його стратегічним цілям. Встановлюйте реалістичні та досяжні нормативи для показників. Регулярно аналізуйте показники, своєчасно виявляйте відхилення та вносьте необхідні корективи. Використовуйте отриману інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні види показників ефективності розвитку бізнесу та наведіть приклади їх використання. Розробіть систему показників ефективності розвитку для конкретного підприємства. Запропонуйте шляхи використання показників ефективності для управління розвитком бізнесу на різних етапах його життєвого циклу. Оцініть ефективність використання показників ефективності для управління розвитком бізнесу та запропонуйте шляхи її підвищення.

2.Первинні та вторинні показники

Первинні показники – це безпосередньо вимірювані характеристики, які відображають ключові результати діяльності підприємства. Вони є основою для аналізу та прийняття рішень щодо управління розвитком бізнесу. Характеристики: безпосереднє вимірювання, в відображення ключових результатів, використання для прийняття рішень. Вторинні показники – це похідні характеристики, які розраховуються на основі первинних показників та відображають їх співвідношення або динаміку. Вони допомагають більш глибоко зрозуміти причини змін первинних показників та виявити тенденції розвитку бізнесу. Характеристики: розраховуються шляхом обробки первинних показників, відображають співвідношення між різними первинними показниками або динаміку їх змін, допомагають більш глибоко зрозуміти причини змін первинних показників та виявити тенденції розвитку бізнесу. Приклади - рентабельність продажів продуктивність праці, коефіцієнт ліквідності. Первинні та вторинні показники тісно взаємопов'язані між собою. Первинні показники є основою для розрахунку вторинних показників, а вторинні показники допомагають більш глибоко зрозуміти причини змін первинних показників.

3. Рекомендації щодо використання первинних та вторинних показників: Використовуйте як первинні, так і вторинні показники для аналізу та управління розвитком бізнесу. Обирайте показники, які є найбільш релевантними. Забезпечуйте своєчасний та достовірний збір первинних даних для розрахунку вторинних показників. Аналізуйте динаміку показників та виявляйте тенденції розвитку бізнесу. Використовуйте отриману інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні відмінності між первинними та вторинними показниками. Наведіть приклади первинних та вторинних показників. Розробіть систему показників, яка включає як

первинні, так і вторинні показники, для управління розвитком підприємства. Запропонуйте шляхи використання первинних та вторинних показників для аналізу та прогнозування діяльності підприємства.

4. Використання вторинних показників на різних рівнях управління

Розглянемо докладніше використання вторинних показників на різних рівнях управління:

Вищий рівень управління (топ-менеджмент). Показники цього рівня використовуються для: стратегічного аналізу, прийняття стратегічних рішень, контролю за досягненням стратегічних цілей (рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), коефіцієнт покриття процентів, коефіцієнт автономії, темпи зростання продажів, частка ринку).

Середній рівень управління (менеджери підрозділів). Показники цього рівня використовуються для: аналізу діяльності підрозділів, прийняття управлінських рішень щодо діяльності підрозділів, мотивації персоналу. (рентабельність продажів окремого продукту або послуги, продуктивність праці окремого підрозділу, коефіцієнт використання обладнання, частка ринку окремого продукту або послуги, задоволеність клієнтів, кількість скарг).

Нижчий рівень управління (лінійні керівники). Показники цього рівня використовуються для: оцінки ефективності роботи окремих працівників або бригад, контролю за виконанням планових завдань, прийняття оперативних рішень щодо усунення відхилень від планових показників, коригування роботи персоналу, оцінки внеску кожного працівника в загальний результат діяльності підрозділу, мотивації персоналу (виробіток на одного працівника, кількість виконаних операцій за зміну, час виконання завдання, кількість помилок, відсоток браку).

Рекомендації щодо використання вторинних показників: Використовуйте вторинні показники в комплексі з первинними. Обирайте показники, які є найбільш релевантними для кожного рівня управління. Забезпечуйте своєчасний та достовірний збір даних для розрахунку вторинних показників. Аналізуйте динаміку показників та виявляйте тенденції розвитку. Використовуйте отриману інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте особливості використання вторинних показників на різних рівнях управління. Наведіть приклади вторинних показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності діяльності на кожному рівні управління. Розробіть

систему показників, яка включає вторинні показники для управління розвитком підприємства на різних рівнях управління. Запропонуйте шляхи використання вторинних показників для аналізу та прогнозування діяльності підприємства на різних рівнях управління.

5. Збалансовані показники бізнесу

Збалансована система показників (BSC) – це інструмент стратегічного управління, який допомагає організації визначити свої цілі та оцінити їх досягнення, враховуючи не тільки фінансові, але й інші важливі аспекти діяльності. BSC розглядає бізнес з чотирьох перспектив: Фінанси: Як ми виглядаємо в очах акціонерів? Клієнти: Як ми виглядаємо в очах клієнтів? Внутрішні бізнес-процеси: Які внутрішні процеси ми повинні вдосконалити, щоб досягти успіху? Навчання та зростання: Як ми можемо розвиватися та створювати цінність у майбутньому? Переваги використання BSC: збалансований погляд на бізнес, стратегічна спрямованість, покращення комунікації, підвищення ефективності управління. Розробка BSC включає: визначення місії та стратегії, визначення перспектив, визначення цілей для кожної перспективи, вибір ключових показників; визначення оптимальних значень показників та визначення дій, які необхідно виконати.

Рекомендації щодо використання BSC: BSC повинна бути інтегрована з системою управління організацією. BSC повинна регулярно переглядатися та оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей організації. Показники повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). BSC повинна бути зрозумілою та доступною для всіх співробітників організації. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні переваги та недоліки використання BSC. Розробіть BSC для підприємства. Запропонуйте шляхи інтеграції BSC з іншими системами управління. Оцініть ефективність використання BSC.

6. Управління розвитком бізнесу з BSC

1. Визначення стратегічних цілей. Першим кроком у використанні BSC є формулювання стратегічних цілей. Ці цілі повинні бути SMART та відображати бачення майбутнього стану підприємства та визначати пріоритетні напрямки розвитку.

2. Розробка BSC. Для кожної перспективи необхідно визначити конкретні цілі, показники, цільові значення та стратегічні ініціативи.

3. Впровадження BSC. Це передбачає: доведення BSC до відома всіх

співробітників, розробку системи мотивації; регулярний моніторинг та аналіз показників BSC; коригування стратегії та дій за необхідності.

Рекомендації щодо використання BSC для управління розвитком бізнесу: BSC повинна бути інтегрована з системою управління. BSC повинна регулярно переглядатися та оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей. Показники BSC повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. BSC повинна бути зрозумілою та доступною для всіх співробітників.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні переваги та недоліки використання BSC для управління розвитком бізнесу. Розробіть BSC та обґрунтуйте вибір показників. Запропонуйте шляхи інтеграції BSC з іншими системами управління. Оцініть ефективність використання BSC та запропонуйте шляхи її підвищення.

Кейси

1. Аналіз ефективності двох компаній. Є дві компанії-конкуренти, які працюють у сфері e-commerce. Одна демонструє стабільне зростання прибутку, але низький рівень задоволеності клієнтів, а інша – високий рівень задоволеності, але низьку рентабельність. Використовуючи первинні та вторинні показники ефективності, визначте, яка компанія має кращі перспективи розвитку.

2. Впровадження BSC. Велике підприємство зіткнулося з проблемою низької продуктивності працівників та зниженням якості продукції. Як можна застосувати підхід BSC, щоб покращити ефективність бізнесу? Які ключові показники потрібно врахувати?

3. Стратегічний розвиток через BSC. Банк хоче посилити свої конкурентні позиції через використання збалансованої системи показників. Визначте фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та навчальні показники, які допоможуть банку досягти стратегічних цілей.

4. Оцінка ефективності розвитку компанії через KPI. Компанія запускає нову послугу, і керівництво хоче оцінити ефективність її впровадження. Визначте, які ключові показники ефективності (KPI) слід використовувати для аналізу результативності запуску.

5. Помилки у використанні показників ефективності. Компанія впровадила нову систему оцінки ефективності, але через 6 місяців показники зросли, а реальний рівень продуктивності залишився без змін. Визначте, які помилки могли бути допущені у виборі KPI або їх інтерпретації.

Ситуативні завдання

1. Вибір показників ефективності для стартапу. Ви створили стартап із розробки мобільних додатків. Які первинні та вторинні показники ефективності ви будете використовувати для оцінки успіху компанії на перших етапах її розвитку?

2. Оптимізація бізнес-процесів через KPI. У вашій компанії є проблема – низька швидкість обслуговування клієнтів. Які KPI можна запровадити, щоб оцінити ефективність змін у процесах обслуговування?

3. BSC у роздрібній торгівлі. Ви – менеджер великої мережі супермаркетів. Ваш керівник просить розробити BSC, що охоплює фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники. Які метрики ви включите до кожного з чотирьох блоків?

4. Зміна підходу до оцінки ефективності компанії. Ваша компанія орієнтується лише на фінансові показники. Як переконати керівництво, що потрібно враховувати і нефінансові метрики, такі як рівень задоволеності клієнтів, інновації та ефективність внутрішніх процесів?

5. Аналіз фінансових показників компанії. Ви отримали фінансовий звіт підприємства. Основні показники: зростання доходу – 10%, рентабельність – 3%, коефіцієнт плинності кадрів – 25%. Як оцінити загальну ефективність бізнесу та які заходи потрібно запровадити для покращення ситуації?

Питання для самоконтролю:

1. Яка основна мета використання систем показників в управлінні бізнесом?
2. Що таке 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: сформувати 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:

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

Рекомендації до вивчення

1.Методологічні підходи до синтезу системи управління стратегічним розвитком підприємства

Основні методологічні підходи до синтезу СУСРП: системний підхід, який розглядає підприємство як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів; процесний підхід, який розглядає діяльність підприємства як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів; маркетинговий підхід, який розглядає діяльність підприємства з точки зору потреб та очікувань клієнтів; ресурсний підхід, який розглядає підприємство як сукупність ресурсів, що використовуються для досягнення стратегічних цілей; інноваційний підхід, який розглядає розвиток підприємства як процес постійного створення та впровадження інновацій.

Принципи синтезу ефективної СУСРП: цілеспрямованість, комплексність, адаптивність, ефективність, контрольованість.

Етапи синтезу СУСРП: аналіз поточного стану системи управління підприємством та виявлення проблем; розробка концепції майбутньої СУСРП, яка відповідає стратегічним цілям підприємства; створення моделі СУСРП, яка відображає її структуру, функції та взаємозв'язки між елементами; впровадження розробленої СУСРП в діяльність підприємства та оцінка її відповідності стратегічним цілям підприємства.

Рекомендації щодо синтезу СУСРП: Використовуйте комбінацію різних методологічних підходів для синтезу СУСРП. Забезпечте участь всіх зацікавлених сторін у процесі синтезу СУСРП. Враховуйте особливості підприємства та його стратегічні цілі. Забезпечте гнучкість та адаптивність СУСРП. Проводьте регулярну оцінку ефективності функціонування СУСРП та її коригування. **Завдання для вивчення:** Охарактеризуйте основні підходи до синтезу СУСРП та їх особливості. Розробіть план синтезу СУСРП для підприємства. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності. Проаналізуйте можливі проблеми та запропонуйте шляхи їх вирішення.

2.Технологія управління стратегічним розвитком

1. Стратегічний аналіз: **Що потрібно опрацювати:** Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Визначення стратегічних

проблем та можливостей. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з методами стратегічного аналізу та їх практичним застосуванням. Вивчайте приклади успішного та неуспішного стратегічного аналізу різних компаній. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Проведіть PESTLE-аналіз. Зробіть SWOT-аналіз. Визначте ключові стратегічні проблеми та можливості для розвитку компанії.

2. Стратегічне планування: **Що потрібно опрацювати:** Визначення місії, візії та цінностей компанії. Формулювання стратегічних цілей. Вибір стратегічних альтернатив. Розробка стратегічного плану. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з різними видами стратегій та їх особливостями. Вивчайте приклади успішного формулювання стратегій. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Сформулюйте місію, візію та цінності. Визначте стратегічні цілі для розвитку підприємства. Оберіть оптимальну стратегічну альтернативу для досягнення поставлених цілей.

3. Реалізація стратегії: **Що потрібно опрацювати:** Розробка операційних планів та бюджетів. Створення організаційної структури, яка відповідає стратегії. Забезпечення необхідними ресурсами. Мотивація персоналу та формування корпоративної культури. Управління змінами та проєктами. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з методами операційного планування та бюджетування. Вивчайте приклади успішної реалізації стратегій різними компаніями. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть операційний план для реалізації стратегії. Запропонуйте організаційну структуру для досягнення стратегічних цілей. Оцініть необхідні ресурси та запропонуйте шляхи їх залучення.

4. Контроль та оцінка: **Що потрібно опрацювати:** Розробка BSC. Моніторинг виконання стратегії та досягнення цілей. Аналіз відхилень та коригування стратегії. Оцінка ефективності стратегії розвитку. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з методологією розробки та використання BSC. Вивчайте приклади успішного контролю та оцінки стратегій. **Завдання для вивчення:** Розробіть BSC для оцінки ефективності реалізації стратегії. Запропонуйте механізм моніторингу виконання стратегії та своєчасного виявлення відхилень. Оцініть ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства за допомогою розробленої системи показників.

Рекомендації щодо розробки та впровадження ТУСР: Забезпечте участь всіх зацікавлених сторін у процесі розробки та впровадження.

Використовуйте сучасні методи та інструменти стратегічного управління. Забезпечте інтеграцію ТУСР з іншими системами управління підприємством. Проводьте регулярну оцінку ефективності ТУСР та її коригування.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні елементи ТУСР та їх взаємозв'язок. Розробіть ТУСР для підприємства. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності ТУСР. Проаналізуйте можливі проблеми та запропонуйте шляхи їх вирішення.

3. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку

Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства (ОЕМСРП) – це сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних інструментів, методів та механізмів, що забезпечують ефективне формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

1. Організаційний механізм: **Що потрібно опрацювати:** Організаційна структура управління стратегічним розвитком. Розподіл повноважень та відповідальності. Система комунікацій та інформаційного забезпечення. Формування команди стратегічного розвитку. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з різними типами організаційних структур та їх особливостями. Вивчайте приклади організаційного забезпечення стратегічного розвитку. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Запропонуйте оптимальну організаційну структуру для управління стратегічним розвитком конкретного підприємства. Розробіть систему розподілу повноважень та відповідальності за реалізацію стратегії. Опишіть систему комунікацій та інформаційного забезпечення процесу стратегічного розвитку.

2. Економічний механізм: **Що потрібно опрацювати:** Система фінансового забезпечення стратегічного розвитку. Механізми мотивації та стимулювання персоналу. Система контролю та оцінки ефективності стратегічних ініціатив. Управління ризиками та змінами. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з різними методами фінансового планування та залучення інвестицій. Вивчайте приклади успішного використання економічних інструментів для стимулювання стратегічного розвитку. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Розробіть систему фінансового забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Запропонуйте ефективну систему мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей. Опишіть систему контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку.

3. Методичне забезпечення: **Що потрібно опрацювати:** Методи стратегічного аналізу. Методи стратегічного планування. Методи управління проєктами та змінами. **Рекомендації щодо вивчення:** Ознайомтеся з різними методами стратегічного аналізу та планування. Вивчайте приклади використання методичного забезпечення. Працюйте з реальними кейсами. **Завдання для вивчення:** Оберіть оптимальні методи стратегічного аналізу та планування для конкретного підприємства. Розробіть методичне забезпечення для реалізації стратегії розвитку підприємства. Запропонуйте систему оцінки ефективності використання методичного забезпечення.

Рекомендації щодо розробки та впровадження OEMСРП: Забезпечте участь всіх зацікавлених сторін у процесі розробки та впровадження OEMСРП. Використовуйте сучасні методи та інструменти стратегічного управління. Забезпечте інтеграцію OEMСРП з іншими системами управління підприємством. Проводьте регулярну оцінку ефективності OEMСРП.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні елементи OEMСРП та їх взаємозв'язок. Розробіть OEMСРП. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності OEMСРП. Проаналізуйте проблемні та запропонуйте шляхи їх вирішення.

4. Розвиток підприємства на основі стратегічного партнерства

Стратегічне партнерство (СП) – це форма співпраці між двома або більше підприємствами, спрямована на досягнення спільних стратегічних цілей та отримання взаємної вигоди. Переваги СП: розширення ресурсів та можливостей, доступ до нових ринків та технологій, зниження ризиків, підвищення ефективності, створення інновацій. Види СП: горизонтальне партнерство: співпраця між підприємствами, що працюють в одній галузі та виробляють подібну продукцію або послуги. Вертикальне партнерство: співпраця між підприємствами, що знаходяться на різних етапах виробничого ланцюга, наприклад, постачальник та виробник. Діагональне партнерство: співпраця між підприємствами, що працюють в різних галузях та мають різні сфери діяльності. Етапи розвитку СП: пошук та вибір партнера, переговори та укладання договору, виконання умов договору та спільна діяльність партнерів для досягнення поставлених цілей, аналіз результатів співпраці та оцінка її ефективності для кожного партнера.

Рекомендації щодо розвитку підприємства на основі СП: Ретельно обирайте партнера, враховуючи його репутацію, досвід, ресурси та стратегічні

цілі. Укладайте чіткий та зрозумілий договір, в якому визначаються всі умови співпраці. Забезпечуйте ефективну комунікацію та координацію між партнерами. Спільно розробляйте та реалізуйте стратегічні ініціативи, спрямовані на досягнення спільних цілей. Регулярно оцінюйте ефективність партнерства та вносьте необхідні корективи.

Завдання для вивчення: Охарактеризуйте основні переваги та види СП. Розробіть план розвитку підприємства на основі СП з конкретним партнером. Запропонуйте систему показників для оцінки ефективності СП. Проаналізуйте можливі ризики та проблеми та запропонуйте шляхи їх вирішення.

Кейси

1.Формування стратегії розвитку ІТ-компанії. ІТ-компанія, що займається розробкою програмного забезпечення, хоче вийти на міжнародний ринок. Використовуючи методологічні підходи до синтезу системи управління стратегічним розвитком, визначте, яку стратегію слід обрати: експансію, партнерство чи адаптацію під локальні ринки?

2.СП у сфері автомобільного бізнесу. Великий виробник автомобілів вирішив укласти стратегічний альянс із компанією, що займається розробкою електродвигунів. Як це партнерство може вплинути на конкурентні позиції компаній? Які ключові принципи стратегічного розвитку потрібно врахувати?

3. Реструктуризація бізнесу через стратегічний розвиток. Виробниче підприємство зіткнулося з кризою через застарілі технології та зростаючу конкуренцію. Використовуючи технологію управління стратегічним розвитком, розробіть план змін для виходу з кризи.

4. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрного підприємства. Агрохолдинг планує розширення через вертикальну інтеграцію. Які структурні зміни необхідно провести, щоб реалізувати цю стратегію? Як повинна змінитися система управління для ефективного функціонування підприємства?

5. Конкурентна стратегія малого бізнесу. Невелика мережа кав'ярень стикається з конкуренцією з боку міжнародних брендів. Як, використовуючи принципи управління стратегічним розвитком, компанія може створити унікальну бізнес-модель для збереження позицій на ринку?

Ситуативні завдання

1.Вибір стратегічного підходу до розвитку. Ви – керівник виробничої компанії. На основі аналізу ринку ви бачите три можливі шляхи розвитку: інноваційне оновлення, розширення ринку, зниження собівартості. Оберіть

оптимальний варіант і обґрунтуйте вибір.

2. Формування системи управління стратегічним розвитком. Компанія хоче змінити підхід до довгострокового планування та перейти на стратегічне управління. Які ключові компоненти системи управління слід розробити та впровадити?

3. Аналіз ефективності СП. Велика ритейл-компанія уклала стратегічний союз із логістичною компанією для оптимізації поставок. Які показники ефективності потрібно враховувати при оцінці результатів партнерства?

4. Оптимізація організаційно-економічного механізму. У компанії неефективно працюють відділи маркетингу та продажів, що впливає на стратегічні цілі. Які зміни у структурі управління допоможуть покращити ефективність?

5. Впровадження стратегії сталого розвитку. Компанія вирішила змінити свою стратегію і зробити акцент на екологічності та соціальній відповідальності. Як адаптувати бізнес-модель, щоб забезпечити довгостроковий успіх?

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?

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

Студенти мають обрати один із варіантів відповідно до знаходження у списку академічної групи і підготувати розгорнуту письмову роботу.

Кожен варіант індивідуальної роботи містить 10 тестових питань та практичне завдання. Необхідно відповісти на тестові питання та виконати практичне завдання. Обґрунтувати відповіді, спираючись на наукову літературу та аналітичні матеріали. Обсяг роботи – 5-7 сторінок.

Робота оформлюється на аркушах формату А4 (210x297 мм); текст друкується на одній стороні аркуша, через 1,5 інтервали, шрифтом Times New Roman, розміром 14 пт; поля: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє та нижнє – 20 мм; нумерація сторінок – знизу сторінки, по центру; титульний аркуш оформлюється згідно зі зразком (назва навчального закладу, кафедра, назва дисципліни, тема роботи, дані студента). Робота повинна мати чітку структуру

та складатися з розділів - Титульний аркуш, Зміст, Тестові питання, Практичне завдання, Список використаної літератури. Оформлення списку використаної літератури: список літератури оформлюється відповідно до вимог ДСТУ; у списку повинні бути зазначені всі використані джерела.

Термін виконання: індивідуальне завдання виконується протягом терміну, встановленого навчальним планом та кафедрою. Робота, подана пізніше встановленого терміну, може бути не прийнята до розгляду.

Критерії оцінювання: якість та повнота виконання тестових питань, актуальність, конкретність та обґрунтованість кейсу, оформлення роботи та дотримання вимог.

Перед виконанням індивідуального завдання уважно ознайомтесь з методичними рекомендаціями та вимогами кафедри; використовуйте актуальну літературу та інтернет-ресурси; зверніться за допомогою до викладача, якщо у вас виникають питання або труднощі; ретельно перевірте роботу перед поданням на перевірку. Дотримання цих вимог забезпечить якісне та успішне виконання індивідуального завдання.

Приклад вирішення кейсу

Кейс. Компанія з виробництва органічних продуктів харчування планує розширення асортименту. Які фактори необхідно врахувати при розробці стратегії? Як визначити конкурентні переваги нового продукту? Які індикатори успішності слід використовувати?

Відповідь. При розробці стратегії розширення асортименту необхідно врахувати такі фактори: попит на ринку – аналіз трендів у сфері органічних продуктів, вивчення споживчих уподобань та потреб; конкурентне середовище – оцінка ключових конкурентів, їх асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій; регуляторні вимоги – відповідність продукту стандартам екологічної сертифікації (наприклад, USDA Organic, EU Organic); сировинна база та постачальники – наявність перевірених постачальників екологічно чистих інгредієнтів; технологічні можливості – чи дозволяє потужність виробництва створити новий продукт без значних інвестицій у техніку; логістика та дистрибуція – оптимізація ланцюга постачання, збереження якості органічних продуктів при транспортуванні; фінансові ресурси – аналіз бюджету для розробки, виробництва та просування нової продукції; канали збуту – чи буде продукт реалізовуватися через роздрібні мережі, онлайн-магазини, HoReCa або прямі продажі; цінова політика – визначення конкурентної ціни з урахуванням вартості виробництва та очікуваної маржинальності; ризики та шляхи їх мінімізації – можливі проблеми з постачанням

сировини, сезонність продукту, зміни у регуляторній політиці.

Конкурентні переваги нового органічного продукту можна визначити через: аналіз унікальної торгової пропозиції – що саме відрізняє продукт від аналогів на ринку (суперфуд-інгредієнти, 100% локальна сировина, відсутність консервантів); порівняння з конкурентами – чи пропонує продукт більшу користь споживачам (Чи містить більше корисних речовин? Чи має довший термін зберігання без шкідливих добавок? Чи є екологічніша упаковка?); тестування серед цільової аудиторії – проведення опитувань та дегустацій серед потенційних споживачів для отримання відгуків; сертифікація та екологічна відповідність – наявність міжнародних сертифікатів; дизайн та маркетингове позиціонування – привабливий брендинг, що підкреслює екологічність продукту; цінова стратегія – якщо продукт пропонує більшу користь за аналогічну ціну, це стає конкурентною перевагою.

Для оцінки ефективності запуску нового продукту слід використовувати наступні ключові показники ефективності (KPI): фінансові - Обсяг продажів (Revenue) – сума виручки від реалізації нового продукту, Маржинальність (Gross Margin) – різниця між ціною продажу та собівартістю, Рентабельність інвестицій (ROI) – чи окупилися витрати на запуск продукту; Маркетингові - Охоплення аудиторії – кількість унікальних споживачів, які побачили рекламу продукту, Конверсія (CR, Conversion Rate) – відсоток клієнтів, які після перегляду реклами зробили покупку, Кількість повторних покупок – наскільки новий продукт задовольняє клієнтів; Операційні - Швидкість виходу на ринок – час від розробки до появи продукту, Наявність продукції на складах – ефективне управління запасами без надмірного накопичення або дефіциту, Відгуки споживачів, CSAT (Customer Satisfaction Score) – рівень задоволеності клієнтів новим продуктом, NPS (Net Promoter Score) – чи готові покупці рекомендувати цей продукт іншим.

Варіант 1

1.Що є головною метою стратегічного розвитку бізнесу?

1. Збільшення прибутку. 2. Досягнення конкурентних переваг. 3.Розширення ринку збуту. 4 Оптимізація витрат.

2. Який фактор є ключовим у процесі трансформації економіки?

1. Природні ресурси. 2. Капітал. 3. Технологічний прогрес. 4Трудові ресурси

3. Що таке мегатренди?

1. Короткострокові зміни в економіці. 2. Глобальні, довгострокові тенденції розвитку суспільства. 3. Зміни в моді. 4.Політичні події.

4. Що є основою ефективного стратегічного партнерства?

1. Фінансові інтереси. 2. Взаємна довіра та спільні цілі. 3. Юридична угода. 4.Особисті зв'язки.

5. Який метод використовується для оцінки ефективності стратегічного розвитку?

1. SWOT-аналіз. 2. BSC. 3..PEST-аналіз. 4. Модель Портера.

6. Чому інновації критичні для бізнесу?

1. Для збільшення реклами. 2. Для забезпечення конкурентоспроможності та зростання. 3. Для залучення інвестицій. 4. Для відповідності вимогам законодавства.

7. Яка модель використовується для аналізу зовнішнього середовища?

1. Модель Ікеї. 2. PEST-аналіз. 3. Модель МакКінзі 7S. 4. Модель ADL.

8. Як цифровізація впливає на розвиток підприємств?

1. Зменшує потребу в кадрах. 2. Підвищує ефективність та продуктивність. 3. Збільшує витрати на обладнання. 4. Ускладнює управління бізнесом.

9. Що є основним драйвером цифрової трансформації бізнесу?

1. Зміна клімату. 2. Потреби клієнтів та технологічний прогрес. 3. Державне регулювання. 4. Конкуренція.

10. Що є ключовою складовою стратегічного управління?

1. Маркетинг. 2. Фінанси. 3. Аналіз та прогнозування. 4. Виробництво.

Кейс: Фармацевтична компанія планує впровадження нових цифрових технологій у виробництві. Визначте виклики та можливості. Запропонуйте стратегію цифрової трансформації. Які показники ефективності слід використовувати?

Варіант 2

1. Що є ключовою характеристикою трансформаційної економіки?

1. Стабільність. 2. Швидкі зміни та невизначеність. 3. Планове господарство. 4. Низька конкуренція.

2. Як класифікуються організаційні зміни?

1. За масштабом, за швидкістю, за характером. 2. За масштабом, за характером, за глибиною. 3. За швидкістю, за глибиною, за масштабом. 4. За характером, за глибиною, за швидкістю.

3. Що є головною причиною змін у стратегічному управлінні?

1. Зміни в законодавстві. 2. Зміни в зовнішньому середовищі. 3. Зміни в структурі компанії. 4. Зміни у внутрішній політиці.

4. Який етап життєвого циклу підприємства характеризується найшвидшим ростом?

1. Зародження. 2. Зростання. 3. Зрілість. 4. Спад.

5. Які інструменти використовуються для оцінки ефективності бізнес-стратегії?

1. Фінансові звіти. 2. BSC. 3. Маркетингові дослідження. 4. Статистичні дані.

6. Які можливості дає стратегічне партнерство?

1. Зниження витрат. 2. Розширення ринку та доступ до нових технологій. 3. Збільшення прибутку. 4. Покращення іміджу компанії.

7. Що є основним завданням процесно-орієнтованого моделювання?

1. Оптимізація структури компанії. 2. Опис та аналіз бізнес-процесів. 3. Автоматизація виробництва. 4. Управління персоналом.

8. Як змінюється стратегія компанії на різних етапах життєвого циклу?

1. Залишається незмінною. 2. Адаптується до змін умов. 3. Стає більш агресивною. 4. Стає більш консервативною.

9. Які ризики пов'язані з виходом бізнесу на міжнародний ринок?

1. Валютні ризики. 2. Культурні відмінності та конкуренція. 3. Транспортні витрати. 3. Мовні бар'єри.

10. Які тенденції розвитку бізнесу є ключовими в умовах трансформаційної економіки?

1. Глобалізація. 2. Цифровізація та інновації. 3. Автоматизація. 4. Персоналізація.

Кейс: Компанія з виробництва електромобілів планує вихід на ринок ЄС. Які фактори потрібно врахувати? Як адаптувати стратегію до європейського регулювання? Як виміряти успішність виходу на новий ринок?

Варіант 3

1. Що є головним завданням стратегічного розвитку бізнесу?

1. Максимізація прибутку. 2. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. 3. Збільшення частки ринку. 4. Оптимізація витрат.

2. Які фактори впливають на трансформацію бізнес-моделей?

1. Технологічний прогрес. 2. Зміни в поведінці споживачів. 3. Посилення конкуренції. 4. Усі перелічені фактори.

3. Як процес цифровізації змінює бізнес-процеси?

1. Автоматизує та оптимізує їх. 2. Ускладнює їх. 3. Збільшує витрати на їх виконання. 4. Не впливає на них.

4. Які конкурентні стратегії існують у сучасному бізнесі?

1. Лідерство за витратами. 2. Диференціація. 3. Фокусування. 4. Усі перелічені стратегії.

5. Які підходи до управління стратегічними змінами є найбільш ефективними?

1. Комплексні та системні. 2. Поступові та еволюційні. 3. Радикальні та революційні. 4. Адаптивні та ситуативні.

6. Як аналізувати ефективність бізнес-моделі компанії?

1. За допомогою фінансових показників. 2. За допомогою BSC. 3. За допомогою маркетингових досліджень. 4. За допомогою експертних оцінок.

7. Що таке стратегічне партнерство і які його види?

1. Спільне підприємство, альянс, франчайзинг. 2. Злиття, поглинання, інтеграція. 3. Контракт, угода, договір. 4. Інвестиція, кредит, позика.

8. Які інструменти використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії?

1. SWOT-аналіз. 2. Модель Портера. 3. PIMS-аналіз. 4. GE Matrix.

9. Яка роль інновацій у формуванні стратегії бізнесу?

1. Забезпечують конкурентні переваги. 2. Збільшують витрати. 3. Ускладнюють управління. 4. Не впливають на стратегію.

10. Які методи використовуються для оцінки ризиків у стратегічному управлінні?

1. SWOT-аналіз. 2. PEST-аналіз. 3. Метод Монте-Карло. 4. Дерево рішень.

Кейс: Компанія з виробництва енергозберігаючих технологій розробляє новий продукт. Які стратегічні фактори потрібно врахувати перед виходом на ринок? Як оцінити ефективність впровадження нового продукту? Які показники допоможуть виміряти конкурентоспроможність?

Варіант 4

1. Що є ключовим фактором стратегічного розвитку бізнесу?

1. Фінансові ресурси. 2. Адаптація до змін. 3. Людський капітал. 4. Матеріально-технічна база.

2. Які види організаційних змін існують?

1. Революційні та еволюційні. 2. Заплановані та спонтанні. 3. Радикальні та поступові. 4. Усі перелічені види.

3. Що таке «цифрова трансформація» у бізнесі?

1. Впровадження комп'ютерів. 2. Використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів. 3. Автоматизація виробництва. 4. Створення веб-сайту компанії.

4. Які чинники впливають на вибір бізнес-моделі?

1. Галузь. 2. Цільова аудиторія. 3. Ресурси компанії. 4. Усі перелічені чинники.

5. Яка з наведених стратегій дозволяє компанії знизити витрати?

1. Диференціація. 2. Мінімізація витрат. 3. Концентрація. 4. Інновації.

6. Які переваги дає використання процесно-орієнтованого моделювання?

1. Покращення взаємодії між відділами. 2. Оптимізація ресурсів. 3. Підвищення якості продукції. 4. Усі перелічені переваги.

7. Як змінюється конкурентне середовище в умовах глобалізації?

1. Посилюється конкуренція. 2. З'являються нові можливості. 3. Змінюються правила гри. 4. Усі перелічені зміни.

8. Що таке «організаційна досконалість»?

1. Ідеальна структура компанії. 2. Безперервне вдосконалення бізнес-процесів. 3. Висока продуктивність праці. 4. Успішне досягнення стратегічних цілей.

9. Які основні етапи управління стратегічними змінами?

1. Аналіз ситуації. 2. Планування змін. 3. Реалізація змін. 4. Усі перелічені етапи

10. Які принципи враховує методологія "20 ключів"?

1. Управління якістю. 2. Ощадливе виробництво. 3. Постійне вдосконалення. 4. Усі перелічені принципи.

Кейс: Уявіть, що ви – консультант стратегічного розвитку середнього підприємства, яке працює у сфері виробництва екологічної упаковки. Компанія планує розширення ринку та перехід на цифрові технології. Проаналізуйте ключові мегатренди, що можуть вплинути на розвиток цього бізнесу. Запропонуйте кроки для цифрової трансформації підприємства. Які показники ефективності слід використовувати для оцінки успішності змін?

Варіант 5

1. Що є основою стратегічного розвитку підприємства?

1. Місія та бачення. 2. Фінансовий план. 3. Маркетингова стратегія. 4. Виробничий план.

2. Які основні тенденції розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки?

1. Цифровізація. 2. Глобалізація. 3. Персоналізація. 4. Усі перелічені тенденції.

3. Що означає поняття «бізнес-модель»?

1. Опис того, як компанія створює, поставляє та отримує цінність. 2. Фінансовий план компанії. 3. Організаційна структура компанії. 4. Маркетингова стратегія компанії.

4. Яка стратегія є ефективною у кризових умовах?

1. Агресивне зростання. 2. Скорочення витрат та оптимізація ресурсів. 3. Диверсифікація бізнесу. 4. Збереження статус-кво.

5. Як оцінити ефективність стратегічного розвитку?

1. За допомогою фінансових показників. 2. За допомогою системи збалансованих показників. 3. За допомогою маркетингових досліджень. 4. За допомогою експертних оцінок.

6. Які види конкурентних переваг існують?

1. Перевага в ціні. 2. Перевага в якості. 3. Перевага в інноваціях. 4. Усі перелічені види.

7. Що таке «реінжиніринг бізнес-процесів»?

1. Переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів.
2. Автоматизація бізнес-процесів.
3. Оптимізація бізнес-процесів.
4. Управління бізнес-процесами.

8. Які чинники впливають на стратегію виходу компанії на новий ринок?

1. Ємність ринку.
2. Конкуренція.
3. Бар'єри входу.
4. Усі перелічені чинники.

9. Як використовувати BSC у стратегічному управлінні?

1. Для визначення стратегічних цілей та оцінки їх досягнення.
2. Для фінансового планування.
3. Для маркетингового аналізу.
4. Для управління персоналом.

10. Які переваги дає стратегічне партнерство?

1. Доступ до нових ресурсів та технологій.
2. Розширення ринку збуту.
3. Зниження ризиків.
4. Усі перелічені переваги.

Кейс: Фармацевтична компанія планує впровадження нових цифрових технологій у виробництві. Які виклики та можливості можуть виникнути? Як компанія може адаптувати свою стратегію до цифрової трансформації? Які показники ефективності слід використовувати для оцінки успішності змін?

Варіант 6

1. Яке основне завдання стратегічного розвитку бізнесу?

1. Забезпечення довгострокового успіху компанії.
2. Максимізація прибутку.
3. Збільшення частки ринку.
4. Оптимізація витрат.

2. Що таке трансформаційна економіка?

1. Економіка, що характеризується швидкими змінами та інноваціями.
2. Стабільна економіка.
3. Планова економіка.
4. Ринкова економіка.

3. Як мегатренди впливають на управління підприємством?

1. Визначають напрямок розвитку бізнесу.
2. Змінюють споживчі переваги.
3. Створюють нові можливості.
4. Усі перелічені варіанти.

4. Які переваги процесно-орієнтованого моделювання?

1. Оптимізація бізнес-процесів.
2. Зниження витрат.
3. Підвищення ефективності.
4. Усі перелічені переваги.

5. Який підхід використовується для оцінки конкурентного середовища?

1. SWOT-аналіз.
2. Модель Портера.
3. PEST-аналіз.
4. STEP-аналіз.

6. Що є основним драйвером стратегічних змін у компанії?

1. Зміни у зовнішньому середовищі.
2. Внутрішні проблеми.
3. Конкуренція.
4. Поява нових технологій.

7. Як визначається ефективність стратегічного розвитку?

1. За допомогою BSC.
2. За допомогою фінансових звітів.
3. За допомогою маркетингових досліджень.
4. За допомогою експертних оцінок.

8. Які основні стратегії розвитку бізнесу існують?

1. Зростання.
2. Стабільність.
3. Скорочення.
4. Усі перелічені стратегії.

9. Що таке стратегічне партнерство?

1. Співпраця для досягнення спільних цілей.
2. Злиття компаній.
3. Поглинання компаній.
4. Франчайзинг.

10. Як цифрова трансформація впливає на бізнес?

1. Підвищує ефективність.
2. Знижує витрати.
3. Створює нові можливості.
4. Усі перелічені варіанти.

Кейс: Виробник автомобільних акумуляторів планує впровадити нові екологічні технології. Які стратегічні переваги це може забезпечити? Як оцінити фінансову ефективність цього рішення? Які показники слід враховувати при оцінці успішності змін?

Варіант 7

1.Що таке стратегічне управління?

- 1.Процес розробки та реалізації стратегій.
- 2.Управління поточними операціями.
- 3.Контроль за виконанням бюджету.
4. Мотивування персоналу.

2.Які основні тенденції розвитку організацій в трансформаційній економіці?

- 1.Цифровізація, автоматизація, глобалізація, agile.
- 2.Ієрархічність, централізація, бюрократія.
- 3.Стабільність, передбачуваність, консерватизм.
- 4.Регіоналізація, ізоляція, традиційність.

3. Як інновації впливають на конкурентоспроможність підприємства?

- 1.Підвищують, створюючи нові продукти, послуги та можливості.
- 2.Знижують, збільшуючи витрати та ризики.
- 3.Не впливають, залишаючи все без змін.
- 4.Можуть як підвищити, так і знизити, залежно від ситуації.

4. Що є головною метою стратегічного партнерства?

- 1.Досягнення синергії та отримання взаємних вигод.
- 2.Зниження конкуренції.
- 3.Захоплення ринку.
- 4.Отримання короткострокового прибутку.

5. Які інструменти використовуються для аналізу ефективності бізнесу?

- 1.Фінансові звіти, BSC, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.
- 2.Маркетингові дослідження, опитування споживачів.
- 3.Статистичні дані, експертні оцінки.
- 4.Усі перелічені інструменти.

6. Як управління змінами впливає на життєвий цикл компанії?

- 1.Дозволяє адаптуватися до змін.
- 2.Прискорює завершення життєвого циклу.
- 3.Не впливає на життєвий цикл.
- 4.Може як продовжити, так і скоротити життєвий цикл.

7. Які етапи включає процес розробки бізнес-стратегії?

- 1.Аналіз, планування, реалізація, контроль.
- 2.Маркетинг, виробництво, фінанси, персонал.
- 4.Дослідження, розробка, впровадження, оцінка.
- 4.SWOT, PEST, Porter, BSC.

8. Як впровадження цифрових технологій змінює бізнес-модель підприємства?

- 1.Створює нові канали збуту, оптимізує бізнес-процеси.
- 2.Не змінює бізнес-модель.
- 3.Ускладнює бізнес-модель.
- 4.Робить бізнес-модель більш дорогою.

9. Що таке організаційна досконалість?

- 1.Стан, коли організація ефективно досягає своїх цілей.
- 2.Ідеальна структура управління.
- 3.Висока продуктивність праці.
4. Бездоганна якість продукції.

10. Які фактори впливають на ефективність стратегічних змін?

- 1.Лідерство, культура, комунікація, ресурси.
- 2.Розмір компанії, галузь, конкуренція.
- 3.Технології, інновації, глобалізація.
- 4.Усі перелічені фактори.

Кейс: Фармацевтична компанія планує впровадження нових цифрових технологій у виробництві. Які виклики та можливості можуть виникнути? Як компанія може адаптувати свою стратегію до цифрової трансформації? Які показники ефективності слід використовувати для оцінки успішності змін?

Варіант 8

1.Що таке стратегічне мислення?

- 1.Здатність передбачати майбутнє та приймати рішення, що забезпечують довгостроковий успіх.
- 2.Аналіз поточних проблем та пошук шляхів їх вирішення.
- 3.Планування діяльності на короткострокову перспективу.
- 4.Виконання поставлених завдань.

2. Як цифровізація змінює підходи до управління підприємством?

1.Автоматизує рутинні операції, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.
2.Ускладнює управління.3. Зменшує роль керівника. 4.Не змінює підходи до управління.

3. Які фактори спонукають компанію до стратегічних змін?

1.Зміни в зовнішньому середовищі, поява нових можливостей, тиск конкурентів, необхідність підвищення ефективності. 2.Внутрішні проблеми, конфлікти, кадрові зміни. 3.Бажання керівництва, мода, випадкові обставини. 4.Усі перелічені фактори.

4. Що таке бізнес-модель і як вона змінюється?

1.Опис того, як компанія створює цінність.2.Фінансовий план компанії.
3.Організаційна структура компанії. 4. Маркетингова стратегія компанії.

5. Як оцінюється ефективність процесно-орієнтованого моделювання?

1. За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу витрат та часу на виконання процесів. 2. За допомогою опитування експертів. 3. За допомогою випадкових спостережень. 4. Ефективність не оцінюється.

6. Яка стратегія є найефективнішою в умовах високої конкуренції?

1.Стратегія диференціації.2.Стратегія мінімізації витрат.3.Стратегія фокусування на вузькому сегменті ринку. 4.Усі перелічені стратегії можуть бути ефективними.

7. Як впливає штучний інтелект на стратегічний розвиток компаній?

1. Створює нові можливості для прийняття рішень. 2.Збільшує ризики та невизначеність. 3. Замінює людей, призводячи до безробіття. 4. Не впливає на стратегічний розвиток.

8. Які виклики виникають при виході бізнесу на міжнародний ринок?

1.Культурні відмінності, законодавчі обмеження, конкуренція. 2. Транспортні витрати, логістичні проблеми.3. Валютні ризики.4.Усі перелічені виклики.

9. Що таке стратегічний контроль?

1.Процес моніторингу та оцінки виконання стратегії. 2. Контроль за фінансовими показниками. 3.Контроль за якістю продукції. 4.Контроль за роботою персоналу.

10. Які показники використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів?

1.Час виконання, вартість, якість, продуктивність. 2.Кількість помилок, кількість скарг, рівень задоволеності клієнтів. 3. Обсяг продажів, прибуток, рентабельність. 4.Усі перелічені показники.

Кейс: Фінансова компанія хоче впровадити блокчейн-технології для покращення безпеки транзакцій. Які стратегічні цілі можуть бути досягнуті? Які потенційні ризики та бар'єри для впровадження? Як оцінити ефективність цієї інновації?

Варіант 9

1.Що таке стратегічна гнучкість?

1.Здатність швидко адаптуватися до змін. 2.Здатність передбачати майбутнє. 3. Здатність зберігати стабільність. 4.Здатність зростати та розширюватися.

2.Як стратегія розвитку бізнесу впливає на його конкурентоспроможність?

1.Забезпечує конкурентні переваги. 2. Ніяк не впливає.3.Може як підвищити, так і знизити конкурентоспроможність.4.Гарантує успіх на ринку.

3.Які ключові фактори успіху компанії в умовах трансформаційної економіки?

1.Інновації, гнучкість, клієнтоорієнтованість, цифровізація. 2.Великий розмір, стабільність, традиційність, ієрархічність. 3.Низькі ціни, агресивна реклама, жорстке управління, централізація. 4.Усі перелічені фактори.

4. Що таке збалансована система показників (BSC)?

1. Система стратегічного управління. 2. Система фінансового обліку та звітності. 3. Система мотивації та оплати праці персоналу. 4. Система маркетингових досліджень.

5. Як впровадження автоматизації впливає на бізнес-процеси компанії (БП)?

1. Підвищує точність та якість виконання БП. 2. Знижує якість виконання БП. 3. Не впливає на БП. 4. Може як покращити, так і погіршити БП.

6. Які ризики пов'язані з цифровою трансформацією?

1. Кібербезпека, втрата даних, залежність від технологій, необхідність інвестицій та навчання персоналу. 2. Зниження витрат, підвищення ефективності, розширення ринку збуту. 3. Покращення іміджу компанії, залучення нових клієнтів, збільшення прибутку. 4. Усі перелічені варіанти.

7. Які етапи включає процес стратегічного аналізу?

1. Аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз. 2. Постановка цілей, розробка стратегій, реалізація планів, контроль результатів. 3. Маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, виробничий аудит, кадровий аудит. 4. Усі перелічені варіанти.

8. Як Big Data може впливати на стратегічне планування?

1. Надає можливість отримувати розуміння ринку для прийняття обґрунтованих рішень. 2. Ускладнює процес стратегічного планування. 3. Не впливає на стратегічне планування. 4. Може як покращити, так і погіршити стратегічне планування.

9. Що таке диверсифікація бізнесу?

1. Розширення діяльності. 2. Звуження діяльності. 3. Злиття або поглинання. 4. Реструктуризація.

10. Як оцінити ефективність впровадження нових технологій?

1. За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними. 2. За допомогою опитування експертів. 3. За допомогою випадкових спостережень. 4. Ефективність не оцінюється.

Кейс: Компанія, що займається виробництвом споживчої електроніки, планує впровадження IoT-рішень. Які стратегічні можливості це відкриває? Які ризики можуть виникнути? Як оцінити ефективність цієї стратегії?

Варіант 10

1. Що таке стратегічне планування?

1. Процес визначення цілей та розробки шляхів їх досягнення. 2. Планування поточної діяльності. 3. Розробка бюджету та фінансового плану. 4. Управління персоналом та мотивація співробітників.

2. Які основні виклики стоять перед бізнесом в умовах глобалізації?

1. Посилення конкуренції, необхідність адаптації, швидкі зміни технологій, мінливість споживчих переваг. 2. Розширення ринків збуту, доступ до ресурсів та технологій, можливість зниження витрат. 3. Стабільність, передбачуваність, низька конкуренція. 4. Усі перелічені варіанти.

3. Які конкурентні стратегії визначив Майкл Портер?

1. Лідерство за витратами, диференціація, фокусування. 2. Зростання, стабільність, скорочення. 3. Наступ, оборона, відступ. 4. Інновації, адаптація, співпраця.

4. Як оцінюється ефективність стратегічного управління?

1. За допомогою BSC. 2. За допомогою фінансових звітів. 3. За допомогою маркетингових досліджень. 4. За допомогою експертних оцінок та опитувань персоналу.

5. Що таке ринок, орієнтований на інновації?

1. Ринок, на якому споживачі відкриті до нових продуктів та послуг. 2. Ринок, на якому переважають традиційні продукти та послуги. 3. Ринок, на якому конкуренція базується на ціні та якості. 4. Ринок, на якому споживачі консервативні та не схильні до змін.

6. Як технологічні тренди впливають на бізнес-модель підприємства?

1. Створюють нові можливості. 2. Не впливають на бізнес-модель. 3. Ускладнюють бізнес-модель. 4. Роблять бізнес-модель більш дорогою.

7. Які основні стратегії зростання існують?

1. Інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікація. 2. Зростання за рахунок внутрішніх резервів або інвестицій. 3. Органічне зростання, неорганічне зростання. 4. Усі перелічені варіанти.

8. Що таке диференціація у бізнесі?

1. Створення унікальних продуктів або послуг. 2. Виробництво товарів-замінників. 3. Копіювання продуктів конкурентів. 4. Робота на одному сегменті ринку.

9. Як зміни у зовнішньому середовищі впливають на бізнес-стратегію?

1. Вимагають адаптації та коригування стратегії. 2. Не впливають на бізнес-стратегію. 3. Призводять до автоматичної зміни стратегії. Можуть як змінити, так і не змінити стратегію.

10. Які особливості має стратегічне партнерство?

1. Взаємовигідне співробітництво, спільні цілі, обмін ресурсами та знаннями, розподіл ризиків. 2. Одностороннє отримання вигоди однією зі сторін. 3. Короткострокове співробітництво. 4. Відсутність чітко визначених цілей та відповідальності.

Кейс: Компанія, що виробляє медичне обладнання, планує вихід на ринок Азії. Які стратегії варто використати? Як оцінити ефективність експансії? Які ризики можуть виникнути, і як їх мінімізувати?

Варіант 11

1. Що є основним завданням стратегічного управління?

1. Забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності. 2. Управління поточними операціями. 3. Максимізація прибутку. 4. Мінімізація витрат.

2. Як можна оцінити інноваційний потенціал компанії?

1. За кількістю патентів, кількістю нових продуктів, витратами на R&D, рівнем кваліфікації персоналу. 2. За обсягом продажів та часткою ринку. 3. За рівнем задоволеності клієнтів та лояльності персоналу. 4. За кількістю публікацій у ЗМІ та згадок у соціальних мережах.

3. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів (БП)?

1. Радикальне переосмислення та перепроєктування БП. 2. Автоматизація існуючих БП. 3. Оптимізація існуючих БП. 4. Делегування БП на аутсорсинг.

4. Як цифрова економіка змінює ринок праці?

1. Створює нові робочі місця, потребує нових навичок, підвищує мобільність та гнучкість. 2. Скорочує кількість робочих місць, знижує вимоги до кваліфікації, зменшує мобільність. 3. Не змінює ринок праці. 4. Поляризує ринок праці.

5. Які методи використовуються для оцінки стратегічних змін?

1. Порівняння фактичних результатів з запланованими, аналіз ключових показників ефективності, опитування персоналу та клієнтів. 2. Фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, SWOT-аналіз. 3. Експертні оцінки, статистичні дані, моделювання. 4. Усі перелічені методи.

6.Що таке бізнес-модель платформи?

1.Модель, що передбачає створення платформи, яка об'єднує різні групи користувачів та забезпечує їх взаємодію. 2.Традиційна модель виробництва та продажу товарів. 3.Модель надання послуг. 4.Модель франчайзингу.

7.Які основні компоненти має стратегічний аналіз?

1.Аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз. 2.Постановка цілей, розробка стратегій, реалізація планів, контроль результатів. 3.Маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, виробничий аудит, кадровий аудит. 4.Усі перелічені компоненти.

8. Як можна використати метод SWOT для оцінки стратегії?

1.Для ідентифікації сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. 2.Для розробки маркетингової стратегії. 3.Для оцінки фінансового стану. 4.Для управління персоналом.

9. Які показники використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства?

1.Частка ринку, обсяг продажів, прибутковість, якість продукції, рівень задоволеності клієнтів. 2.Кількість патентів, кількість нових продуктів, витрати на R&D. 3.Репутація компанії, імідж бренду, лояльність персоналу. 4.Усі перелічені показники.

10.Що таке ключові компетенції компанії?

1.Унікальні знання, навички та ресурси, які дозволяють досягати конкурентних переваг. 2.Матеріальні активи. 3.Фінансові ресурси. 4.Людські ресурси.

Кейс: Рітейл-компанія планує впровадити систему персоналізованих рекомендацій для клієнтів. Як ця стратегія вплине на конкурентоспроможність? Які ризики та можливості має такий підхід? Як можна оцінити ефективність нової системи?

Варіант 12

1.Яка основна мета стратегічного розвитку компанії?

1.Забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку. 2.Максимізація прибутку. 3.Збільшення частки ринку. 4.Оптимізація витрат.

2.Що таке "синергія" у бізнесі?

1.Ефект, коли результат перевищує суму результатів окремих дій. 2.Конфлікт інтересів між різними підрозділами компанії. 3.Дублювання функцій та ресурсів. 4.Поглинання однією компанією іншої.

3.Які основні напрями цифрової трансформації?

1.Автоматизація, роботизація, штучний інтелект, Big Data, хмарні технології. 2.Виробництво, маркетинг, фінанси, персонал. 3.Стратегія, структура, культура, процеси. 4.Усі перелічені напрями.

4.Як технології впливають на ефективність бізнес-моделей?

1.Створюють можливості для створення, постачання та отримання цінності, змінюють способи взаємодії з клієнтами, оптимізують бізнес-процеси. 2. Не впливають на ефективність бізнес-моделей. 3. Знижують ефективність бізнес-моделей. 4. Можуть як підвищити, так і знизити ефективність, залежно від ситуації.

5. Що таке стратегічне партнерство?

1. Співпраця між компаніями для досягнення спільних цілей. 2.Злиття компаній. 3.Поглинання компаній. 4.Франчайзинг.

6. Як оцінити ефективність трансформаційних процесів?

1.За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу ключових показників ефективності, оцінки впливу на бізнес-процеси та фінансові

показники. 2. За допомогою опитування експертів. 3. За допомогою випадкових спостережень. 4. Ефективність не оцінюється.

7. Що таке процесна організація бізнесу?

1. Сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. 2. Функціональна організація бізнесу. 3. Матрична організація бізнесу. 4. Ієрархічна організація бізнесу.

8. Які основні переваги автоматизації бізнес-процесів (БП)?

1. Зниження витрат, підвищення продуктивності, прискорення виконання операцій. 2. Збільшення штату, ускладнення управління, зниження якості продукції. 3. Не впливає на БП. 4. Може як покращити, так і погіршити БП.

9. Як бізнес може адаптуватися до швидких змін ринку?

1. За допомогою стратегічної гнучкості, постійного моніторингу ринку, швидкого реагування на зміни, інновацій та навчання персоналу. 2. За допомогою жорсткого планування та суворого дотримання стратегії. 3. За допомогою скорочення витрат та зменшення активності. 4. За допомогою ігнорування змін та збереження статус-кво.

10. Що таке KPI та як вони використовуються у стратегічному менеджменті?

1. Ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки досягнення стратегічних цілей та ефективності діяльності. 2. Фінансові звіти компанії. 3. Маркетингові дослідження. 4. Опитування персоналу.

Кейс: Виробнича компанія планує впровадження роботизованих технологій. Які стратегічні можливості це відкриває? Які ризики пов'язані з автоматизацією? Як оцінити економічну доцільність такого рішення?

Варіант 13

1. Що таке стратегічне управління змінами?

1. Процес планування та реалізації змін в організації. 2. Управління поточними операціями. 3. Контроль за виконанням бюджету. 4. Мотивування персоналу.

2. Як оцінюється конкурентоспроможність підприємства?

1. За допомогою порівняння з конкурентами за ключовими показниками ефективності. 2. За допомогою опитування споживачів та експертів. 3. За допомогою аналізу фінансової звітності. 4. За допомогою SWOT-аналізу.

3. Які етапи реалізації стратегічного планування?

1. Розробка стратегії, розробка планів дій, реалізація планів, контроль та оцінка результатів. 2. Аналіз ситуації, постановка цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії. 3. Маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, виробничий аудит, кадровий аудит. 4. Усі перелічені етапи.

4. Що таке стратегічна адаптація?

1. Здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та коригувати свою стратегію для збереження конкурентоспроможності. 2. Здатність передбачати майбутнє. 3. Здатність зберігати стабільність за будь-яких умов. 4. Здатність швидко зростати та розширюватися.

5. Як визначити ефективність управління стратегічними ресурсами?

1. За допомогою аналізу використання ресурсів, оцінки досягнення стратегічних цілей, порівняння з конкурентами. 2. За допомогою опитування персоналу. 3. За допомогою аналізу фінансової звітності. 4. За допомогою SWOT-аналізу.

6. Які показники використовуються для оцінки бізнес-процесів?

1. Час виконання, вартість, якість, продуктивність, кількість помилок. 2. Обсяг продажів, прибуток, рентабельність. 3. Рівень задоволеності клієнтів, лояльність персоналу. 4. Усі перелічені показники.

7. Які елементи включає методологія «20 ключів»?

1. Ощадливе виробництво, управління якістю, постійне вдосконалення, командна робота, мотивація персоналу. 2. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, BSC. 3. Маркетинг, фінанси, виробництво, персонал. 4. Усі перелічені елементи.

8. Що таке стратегічний аналіз?

1. Процес збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище для прийняття стратегічних рішень. 2. Планування поточної діяльності. 3. Розробка бюджету та фінансового плану. 4. Управління персоналом та мотивація співробітників.

9. Як інновації впливають на конкурентну стратегію компанії?

1. Створюють нові можливості для диференціації, зниження витрат, розширення ринку збуту та отримання конкурентних переваг. 2. Не впливають на конкурентну стратегію. 3. Ускладнюють реалізацію конкурентної стратегії. 4. Можуть як покращити, так і погіршити конкурентну стратегію, залежно від ситуації.

10. Які переваги має стратегічне партнерство?

1. Доступ до нових ресурсів, розширення ринку збуту, зниження ризиків, можливість об'єднання зусиль. 2. Поглинання однією компанією іншої. 3. Конфлікт інтересів між різними компаніями. 4. Усі перелічені переваги.

Кейс: Фінансова компанія планує інтеграцію штучного інтелекту в систему оцінки кредитоспроможності клієнтів. Які переваги та виклики може спричинити ця зміна? Як оцінити ефективність впровадження технологій? Які ризики можуть виникнути при переході на автоматизовану систему?

Варіант 14

1. Які основні стратегічні підходи використовують компанії для розвитку?

1. Зростання. 2. Стабільність. 3. Скорочення. 4. Диверсифікація.

2. Які види організаційних змін існують?

1. Революційні та еволюційні. 2. Заплановані та спонтанні. 3. Радикальні та поступові. 4. Усі перелічені види.

3. Що таке «цифрова трансформація» у бізнесі?

1. Впровадження комп'ютерів. 2. Використання технологій для зміни бізнес-процесів. 3. Автоматизація виробництва. 4. Створення веб-сайту компанії.

4. Які чинники впливають на вибір бізнес-моделі?

1. Галузь. 2. Цільова аудиторія. 3. Ресурси компанії. 4. Усі перелічені чинники.

5. Яка з наведених стратегій дозволяє компанії знизити витрати?

1. Диференціація. 2. Мінімізація витрат. 3. Концентрація. 4. Інновації.

6. Які переваги дає використання процесно-орієнтованого моделювання?

1. Покращення взаємодії між відділами. 2. Оптимізація ресурсів. 3. Підвищення якості. Продукції. 4. Усі перелічені переваги.

7. Як змінюється конкурентне середовище в умовах глобалізації?

1. Посилюється конкуренція. 2. З'являються нові можливості. 3. Змінюються правила гри. 4. Усі перелічені зміни.

8. Що таке «організаційна досконалість»?

1. Ідеальна структура компанії. 2. Безперервне вдосконалення бізнес-процесів. 3. Висока продуктивність праці. 4. Успішне досягнення стратегічних цілей.

9. Які основні етапи управління стратегічними змінами?

1. Аналіз ситуації. 2. Планування змін. 3. Реалізація змін. 4. Усі перелічені етапи.

10. Які принципи враховує методологія "20 ключів"?

1.Управління якістю.2.Ощадливе виробництво. 3.Постійне вдосконалення.4. Усі перелічені принципи.

Кейс: Компанія з виробництва еко-упаковки планує розширення на міжнародний ринок. Які стратегічні фактори необхідно врахувати? Як оцінити конкурентне середовище? Які ризики можуть виникнути та як їх мінімізувати?

Варіант 15

1.Що таке стратегічна трансформація?

1.Глибокі та комплексні зміни, спрямовані на досягнення нових стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища. 2.Поступові та еволюційні зміни в організації. 3.Реорганізація структури управління. 4.Автоматизація бізнес-процесів.

2.Які етапи стратегічного планування?

‘1.Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та бачення, постановка цілей, розробка стратегій, реалізація стратегій, контроль та оцінка результатів. 2.Маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, виробничий аудит, кадровий аудит. 3.SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, BSC. 4.Усі перелічені етапи.

3. Як оцінити ефективність бізнес-стратегії?

1.За допомогою BSC. 2.За допомогою фінансових звітів та аналізу KPI. 3.За допомогою маркетингових досліджень та опитувань споживачів. 4.За допомогою експертних оцінок та опитувань персоналу.

4.Що таке життєвий цикл BSC підприємства?

1.Період часу від заснування підприємства до його ліквідації. 2.Період часу від розробки продукту до його виведення з ринку. 3.Період часу від залучення інвестицій до отримання прибутку. 4.Період часу від початку виробництва до його завершення.

5.Які конкурентні стратегії можуть застосовувати компанії?

1.Лідерство за витратами, диференціація, фокусування. 2.Зростання, стабільність, скорочення.3.Наступ, оборона, відступ. 4.Інновації, адаптація, співпраця.

6.Як цифровізація змінює ринок праці?

1.Створює нові робочі місця, підвищує мобільність та гнучкість.2.Скорочує кількість робочих місць, знижує вимоги до кваліфікації, зменшує мобільність.3.Не змінює ринок праці. 4.Поляризує ринок праці.

7.Що таке стратегічне партнерство та його види?

1.Співпраця між компаніями для досягнення спільних цілей. 2. Види: спільні підприємства, альянси, франчайзинг, ліцензійні угоди. 3.Поглинання та злиття компаній. 4.Усі перелічені варіанти.

8.Як оцінювати вплив інновацій на фінансову ефективність?

За допомогою аналізу ROI, NPV, IRR, порівняння фактичних результатів з очікуваними, оцінки впливу на дохідність, витрати та інші фінансові показники. 2.За допомогою опитування експертів. 3. За допомогою аналізу маркетингових досліджень. 4.За допомогою аналізу виробничих показників.

9.Як Big Data впливає на стратегічний аналіз?

1.Надає можливість отримувати розуміння ринку, споживачів, конкурентів та трендів для прийняття обґрунтованих рішень. 2.Ускладнює процес стратегічного аналізу через надмірність інформації. 3.Не впливає на стратегічний аналіз. 4.Може як покращити, так і погіршити стратегічний аналіз.

10.Що таке корпоративна стратегія?

1.Стратегія, що визначає загальний напрямок розвитку та охоплює всі бізнес-одиниці. 2.Стратегія окремого бізнес-напрямку. 3.Функціональна стратегія. 4.Усі перелічені варіанти.

Кейс: Фармацевтична компанія планує впровадження 3D-друку для виробництва ліків. Які переваги дає ця стратегія? Які ризики можуть виникнути? Як оцінити ефективність інновації?

Варіант 16

1.Що таке стратегічне управління змінами?

1.Процес планування та реалізації змін для досягнення стратегічних цілей. 2.Управління поточними операціями. 3.Контроль за виконанням бюджету. 4.Мотивування персоналу.

2.Які основні етапи цифрової трансформації бізнесу?

1.Діагностика, розробка стратегії, впровадження технологій, оптимізація процесів, оцінка ефективності. 2.Автоматизація, роботизація, штучний інтелект, Big Data, хмарні технології. 3.Маркетинг, фінанси, виробництво, персонал. 4.Усі перелічені етапи.

3.Як стратегічне планування допомагає досягти конкурентної переваги?

1.Забезпечує чітке бачення цілей, визначає шляхи їх досягнення, дозволяє ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін. 2.Гарантує успіх на ринку.

3.Не впливає на конкурентну перевагу. 4.Може як допомогти, так і зашкодити.

4.Що таке методологія «20 ключів» і як вона застосовується у бізнесі?

1.Система принципів та інструментів, спрямованих на досягнення операційної досконалості та підвищення конкурентоспроможності. 2.Система фінансового обліку та звітності. 3.Система мотивації та оплати праці персоналу. 4.Система маркетингових досліджень та аналізу ринку.

5.Які показники ефективності використовують у стратегічному управлінні?

1.KPI, BSC, ROI, EVA. 2.Фінансові звіти, маркетингові дослідження, опитування персоналу. 3.SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера. 4.Усі перелічені показники.

6.Як мегатренди впливають на розвиток бізнесу?

1.Визначають напрямок розвитку бізнесу, створюють нові можливості та загрози, змінюють споживчі переваги. 2.Не впливають на розвиток бізнесу. 3.Ускладнюють розвиток бізнесу. 4.Можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку бізнесу.

7.Що таке процесне управління і чому воно важливе?

1.Управління діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів. 2.Управління окремими функціями компанії. 3.Управління проектами. 4.Управління персоналом.

8.Які існують моделі оцінки стратегічних змін?

1.Порівняння фактичних результатів з запланованими, аналіз ключових показників ефективності, оцінка впливу на бізнес-процеси та фінансові показники. 2.Опитування експертів, опитування персоналу, опитування клієнтів. 3.SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера. 4.Усі перелічені моделі.

9.Як глобалізація впливає на корпоративні стратегії?

1.Розширює ринки збуту, створює нові можливості, посилює конкуренцію, вимагає адаптації до різних культур та законодавств. 2.Обмежує можливості для розвитку бізнесу.

3. Не впливає на корпоративні стратегії. 4. Може як сприяти, так і перешкоджати розвитку бізнесу, залежно від ситуації.

10. Які ризики можуть виникнути при впровадженні цифрових технологій у бізнес?

1. Кібербезпека, втрата даних, залежність від технологій, необхідність інвестицій та навчання персоналу, опір змінам з боку персоналу. 2. Зниження витрат, підвищення ефективності, розширення ринку збуту. 3. Покращення іміджу компанії, залучення нових клієнтів, збільшення прибутку. 4. Усі перелічені варіанти.

Кейс: Компанія, що працює в агросекторі, планує впровадження безпілотних дронів для моніторингу полів. Які стратегічні переваги це може дати? Які ризики можуть виникнути? Як оцінити ефективність використання цієї технології?

Варіант 17

1. Що таке стратегічне управління ресурсами?

1. Процес планування, організації, використання та контролю ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. 2. Управління фінансовими ресурсами. 3. Управління людськими ресурсами. 4. Управління матеріальними ресурсами.

2. Як штучний інтелект може вплинути на бізнес-процеси?

1. Автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати майбутні тенденції, приймати рішення на основі даних. 2. Ускладнити бізнес-процеси. 3. Зменшити роль людини в бізнес-процесах. 4. Не вплинути на бізнес-процеси.

3. Що таке «відкрита інновація» та як вона працює?

1. Підхід до інновацій, що передбачає залучення зовнішніх джерел знань та технологій, таких як стартапи, університети, дослідницькі інститути. 2. Підхід до інновацій, що передбачає використання виключно внутрішніх ресурсів компанії. 3. Підхід до інновацій, що передбачає створення закритого інноваційного центру. 4. Усі перелічені варіанти.

4. Як автоматизація змінює конкурентоспроможність компанії?

1. Підвищує ефективність, знижує витрати, покращує якість продукції та послуг, дозволяє швидше реагувати на зміни ринку. 2. Знижує конкурентоспроможність. 3. Не впливає на конкурентоспроможність. 4. Може як підвищити, так і знизити конкурентоспроможність.

5. Які основні драйвери організаційних змін?

1. Зміни в зовнішньому середовищі, внутрішні проблеми компанії, нові можливості для розвитку. 2. Бажання керівництва, мода, випадкові обставини. 3. Конфлікти в колективі, кадрові зміни. 4. Усі перелічені фактори.

6. Як оцінити ефективність стратегічного партнерства?

1. За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу ключових показників ефективності, оцінки внеску кожного партнера, опитування партнерів. 2. За допомогою опитування персоналу. 3. За допомогою аналізу фінансової звітності. 4. За допомогою SWOT-аналізу.

7. Що таке стратегічне управління ризиками?

1. Процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації. 2. Управління фінансовими ризиками. 3. Управління операційними ризиками. 4. Управління репутаційними ризиками.

8. Як зміни у споживчих трендах впливають на бізнес-моделі?

1. Вимагають адаптації та трансформації бізнес-моделей для задоволення нових потреб та очікувань споживачів. 2. Не впливають на бізнес-моделі. 3. Призводять до

автоматичної зміни бізнес-моделей. 4.Можуть як змінити, так і не змінити бізнес-моделі.

9.Що таке цифрова трансформація бізнесу?

1.Глибоке та комплексне перетворення бізнесу за допомогою цифрових технологій, що охоплює всі аспекти діяльності компанії. 2.Автоматизація окремих бізнес-процесів. 3.Створення веб-сайту компанії. 4.Впровадження CRM-системи.

10.Які показники використовують для оцінки стратегічного розвитку компанії?

1.KPI, BSC, ROI, EVA, темпи зростання, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів та персоналу. 2.Фінансові звіти, маркетингові дослідження, опитування персоналу. 3.SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера. 4.Усі перелічені показники.

Кейс: Мережа ресторанів швидкого харчування планує впровадити роботизовані кухні. Як це вплине на витрати та продуктивність? Які ризики слід врахувати? Як оцінити успішність впровадження автоматизації?

Варіант 18

1.Що таке стратегічний контроль і чому він важливий?

Процес моніторингу та оцінки виконання стратегії. 2.Контроль за фінансовими показниками. 3.Контроль за якістю продукції.4.Контроль за роботою персоналу.

2.Як блокчейн може змінити систему управління підприємством?

1.Забезпечить прозорість та безпеку транзакцій, спростить облік та аудит, автоматизує виконання контрактів, зменшить витрати на посередників. 2.Ускладнить систему управління підприємством. 3.Не вплине на систему управління підприємством. 4.Може як покращити, так і погіршити систему управління.

3.Що таке життєвий цикл бізнесу?

1.Період часу від заснування підприємства до його ліквідації, що включає різні етапи розвитку.2.Період часу від розробки продукту до його виведення з ринку. 3.Період часу від залучення інвестицій до отримання прибутку. 4.Період часу від початку виробництва до його завершення.

4.Які основні етапи управління стратегічними змінами?

1.Діагностика ситуації, формування бачення змін, розробка плану змін, реалізація змін, оцінка ефективності змін. 2.Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та бачення, постановка стратегічних цілей, розробка стратегій. 3.Маркетингові дослідження, фінансовий аналіз, виробничий та кадровий аудит.4.Усі перелічені етапи.

5.Як компанії можуть адаптувати свої бізнес-моделі до змін ринку?

1.За допомогою постійного моніторингу ринку, аналізу трендів, гнучкості та адаптивності, інновацій, навчання персоналу. 2.За допомогою жорсткого планування та суворого дотримання стратегії. 3.За допомогою скорочення витрат та зменшення активності. 4.За допомогою ігнорування змін та збереження статус-кво.

6.Які методи аналізу використовуються для оцінки конкурентного середовища?

1.Модель Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз. 2.Фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, опитування споживачів. 3.Експертні оцінки, статистичні дані, моделювання. 4.Усі перелічені методи.

7.Що таке концепція сталого розвитку у бізнесі?

1. Підхід до ведення бізнесу, що передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності компанії для забезпечення довгострокового та збалансованого розвитку. 2. Максимізація прибутку за будь-яку ціну. 3. Мінімізація витрат на охорону навколишнього середовища. 4. Ігнорування соціальних та екологічних проблем.

8. Як інновації впливають на ефективність бізнесу?

1. Підвищують ефективність за рахунок оптимізації процесів, створення нових продуктів та послуг, залучення нових клієнтів, зниження витрат. 2. Знижують ефективність. 3. Не впливають на ефективність. 4. Можуть як підвищити, так і знизити ефективність.

9. Які стратегії використовуються для глобальної експансії компаній?

1. Експорт, імпорт, спільні підприємства, франчайзинг, ліцензійні угоди, прямі іноземні інвестиції. 2. Злиття та поглинання. 3. Диверсифікація бізнесу. 4. Усі перелічені стратегії.

10. Як компанія може оцінювати ефективність своїх стратегічних рішень?

1. За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу ключових показників ефективності, оцінки впливу на бізнес-процеси та фінансові показники. 2. За допомогою опитування персоналу. 3. За допомогою аналізу фінансової звітності. 4. За допомогою SWOT-аналізу.

Кейс: Будівельна компанія планує впровадження екологічно чистих матеріалів. Як це може вплинути на конкурентоспроможність? Які витрати потрібно враховувати? Як оцінити ефективність цієї стратегії?

Варіант 19

1. Що таке стратегічне управління змінами?

1. Процес планування та реалізації змін в організації для досягнення стратегічних цілей. 2. Управління поточними операціями. 3. Контроль за виконанням бюджету. 4. Мотивування персоналу.

2. Як компанії можуть використовувати нейромережі у бізнес-аналізі?

1. Для прогнозування попиту, сегментації клієнтів, виявлення шахрайства, оптимізації процесів, розпізнавання образів та тексту. 2. Для управління персоналом. 3. Для розробки маркетингових кампаній. 4. Для фінансового аналізу.

3. Які інструменти аналізу зовнішнього середовища існують?

1. PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель Портера, STEP-аналіз. 2. Фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, опитування споживачів. 3. Експертні оцінки, статистичні дані, моделювання. 4. Усі перелічені інструменти.

4. Що таке індустрія 4.0?

1. Концепція, що об'єднує цифрові технології, такі як Інтернет речей, штучний інтелект, Big Data, хмарні технології, для створення інтелектуальних виробничих систем. 2. Традиційне виробництво з використанням механічного обладнання. 3. Масове виробництво з використанням конвеєрів. 4. Серійне виробництво з використанням автоматизованих систем.

5. Як стратегічне управління впливає на фінансову ефективність компанії?

1. Забезпечує довгострокове фінансове планування, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін та досягнення фінансових цілей. 2. Не впливає на фінансову ефективність. 3. Може як покращити, так і погіршити фінансову ефективність, залежно від ефективності управління. 4. Гарантує фінансовий успіх.

6. Які конкурентні стратегії використовуються в цифровій економіці?

- 1.Платформи, екосистеми, персоналізація, кастомізація, омніканальність.
- 2.Лідерство за витратами, диференціація, фокусування. 3.Наступ, оборона, відступ.
- 4.Усі перелічені стратегії.

7.Як оцінювати ефективність цифрових інновацій?

- 1.За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу KPI, оцінки впливу на бізнес-процеси.
- 2.За допомогою опитування експертів.
- 3.За допомогою аналізу маркетингових досліджень.
- 4.За допомогою аналізу виробничих показників.

8.Що таке agile-методологія у стратегічному управлінні?

- 1.Підхід до управління проектами, що передбачає гнучкість, адаптивність, ітеративність та постійне вдосконалення.
- 2.Традиційний підхід до управління проектами, що передбачає жорстке планування та контроль.
- 3.Управління проектами за допомогою каскадної моделі.
- 4.Усі перелічені варіанти.

9.Які переваги має автоматизація управлінських процесів?

- 1.Зниження витрат, підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок, прискорення прийняття рішень, покращення якості управління.
- 2.Збільшення штату, ускладнення управління, зниження мотивації персоналу.
- 3.Не впливає на управлінські процеси.
- 4.Може як покращити, так і погіршити управлінські процеси.

10.Як компанії можуть адаптувати свої стратегії до глобальних криз?

- 1.За допомогою антикризового управління, диверсифікації бізнесу, скорочення витрат, оптимізації ресурсів, пошуку нових можливостей, підтримки зв'язку з клієнтами та партнерами.
- 2.За допомогою агресивного розширення, збільшення інвестицій, запуск нових продуктів.
- 3.Збереження статус-кво, відмова від змін, скорочення штату.
- 4.Усі перелічені варіанти можуть бути застосовані, залежно від ситуації.

Кейс: Фінтех-компанія впроваджує автоматизовані фінансові консультації на основі штучного інтелекту. Як це змінить фінансовий ринок? Які ризики можуть виникнути? Як оцінити ефективність інновацій?

Варіант 20

1.Що таке бізнес-модель та як вона змінюється?

- 1.Опис того, як компанія створює, поставляє та отримує цінність.
- 2.Змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.
- 3.Організаційна структура компанії.
- 4.Маркетингова стратегія компанії.

2.Як автоматизація змінює ринок праці?

- 1.Створює нові робочі місця, потребує нових навичок, підвищує мобільність та гнучкість, але також може призвести до скорочення робочих місць.
- 2.Скорочує кількість робочих місць, знижує вимоги до кваліфікації, зменшує мобільність.
3. Не змінює ринок праці.
- 4.Поляризує ринок праці, створюючи високооплачувані та низькооплачувані робочі місця.

3.Що таке цифрова стратегія компанії?

- 1.План дій, спрямований на використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей компанії.
- 2.План маркетингових заходів в Інтернеті.
- 3.План автоматизації бізнес-процесів.
- 4.План розвитку IT-інфраструктури.

4.Як компанії використовують штучний інтелект у стратегічному плануванні?

- 1.Для аналізу великих обсягів даних, прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку, оптимізації стратегічних рішень.
- 2.Для

управління персоналом. 3. Для розробки маркетингових кампаній. 4. Для фінансового аналізу.

5. Які основні виклики цифрової трансформації?

1. Кібербезпека, втрата даних, залежність від технологій, необхідність інвестицій та навчання персоналу, опір змінам з боку персоналу, інтеграція з існуючими системами. 2. Зниження витрат, підвищення ефективності, розширення ринку збуту. 3. Покращення іміджу компанії, залучення клієнтів, збільшення прибутку. 4. Усі перелічені варіанти.

6. Як оцінюється ефективність стратегічного розвитку компанії?

1. За допомогою BSC, а також за допомогою порівняння фактичних результатів з запланованими. 2. За допомогою фінансових звітів та аналізу KPI. 3. За допомогою маркетингових досліджень та опитувань споживачів. 4. За допомогою експертних оцінок та опитувань персоналу.

7. Що таке модель відкритих інновацій?

1. Підхід до інновацій, що передбачає залучення зовнішніх джерел знань та технологій. 2. Підхід до інновацій, що передбачає використання виключно внутрішніх ресурсів компанії. 3. Підхід до інновацій, що передбачає створення закритого інноваційного центру. 4. Усі перелічені варіанти.

8. Як компанії використовують екосистемний підхід?

1. Для створення та розвитку мережі партнерів, що доповнюють та підсилюють можливості компанії. 2. Для створення платформ, що об'єднують різні учасники ринку та сприяють їх взаємодії. 3. Для ізоляції від зовнішнього світу та зосередження на власних ресурсах. 4. Для жорсткої конкуренції з іншими компаніями.

9. Як оцінити ефективність трансформаційних процесів?

1. За допомогою порівняння фактичних результатів з очікуваними, аналізу ключових показників ефективності, оцінки впливу на бізнес-процеси та фінансові показники, опитування персоналу та клієнтів. 2. За допомогою опитування експертів. 3. За допомогою випадкових спостережень. 4. Ефективність не оцінюється.

10. Які фактори впливають на успіх стратегічних змін?

1. Лідерство, підтримка керівництва, чітке бачення цілей, ефективна комунікація, залучення персоналу, наявність ресурсів, гнучкість та адаптивність, управління ризиками. 2. Випадковість, удача, збіг обставин. 3. Жорстке планування та суворе дотримання плану. 4. Ігнорування зовнішніх факторів та зосередження на внутрішніх проблемах.

Кейс: Медіакомпанія планує використання штучного інтелекту для створення контенту. Як це може вплинути на галузь? Які можливі ризики? Як оцінити ефективність цієї 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 : АДВАTM, 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. Раєвська 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 : монография. 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,
Мовсесянц Артем Михайлович**

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Електронне видання

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

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 22 від 24.02.2025)

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

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 4,18. Обл.-вид. арк. 4,24.
Зам. № 33

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