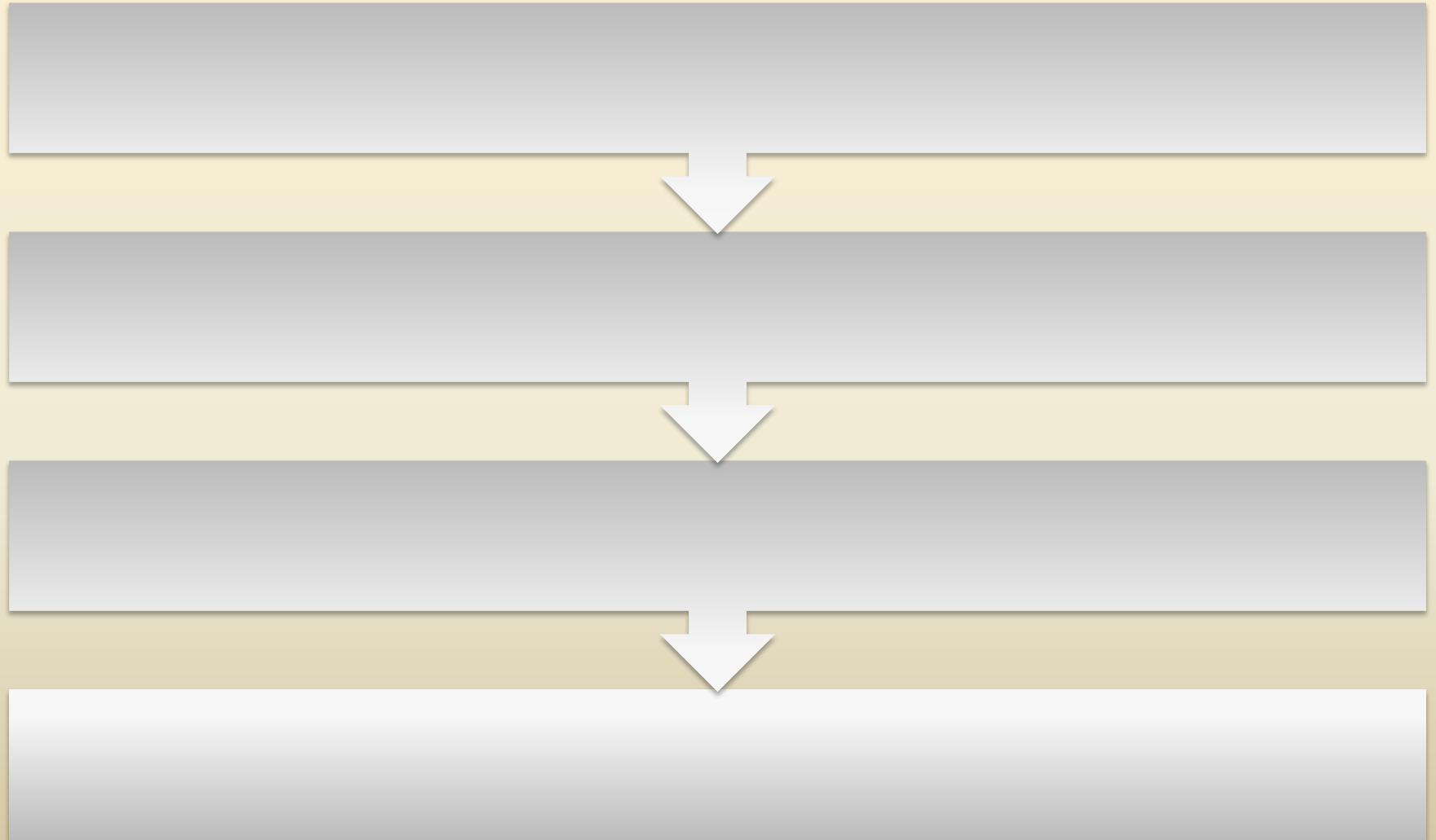




**Стадія реалізації стратегії** відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробленні стратегії.

# Основні причини, що призводять до невдач при реалізації стратегії:



2.

## **РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ КЕРІВНИЦТВА В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ (ЗА О. С. БІЗНЕС-ПЛАН)**

### *Перший етап*

-

Другой этап

•

Третий этап

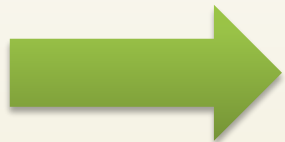
•

Четвертий етап

•

П'ятий етап

*При розробці заходів щодо реалізації  
обраних стратегій керівництва  
необхідно:*

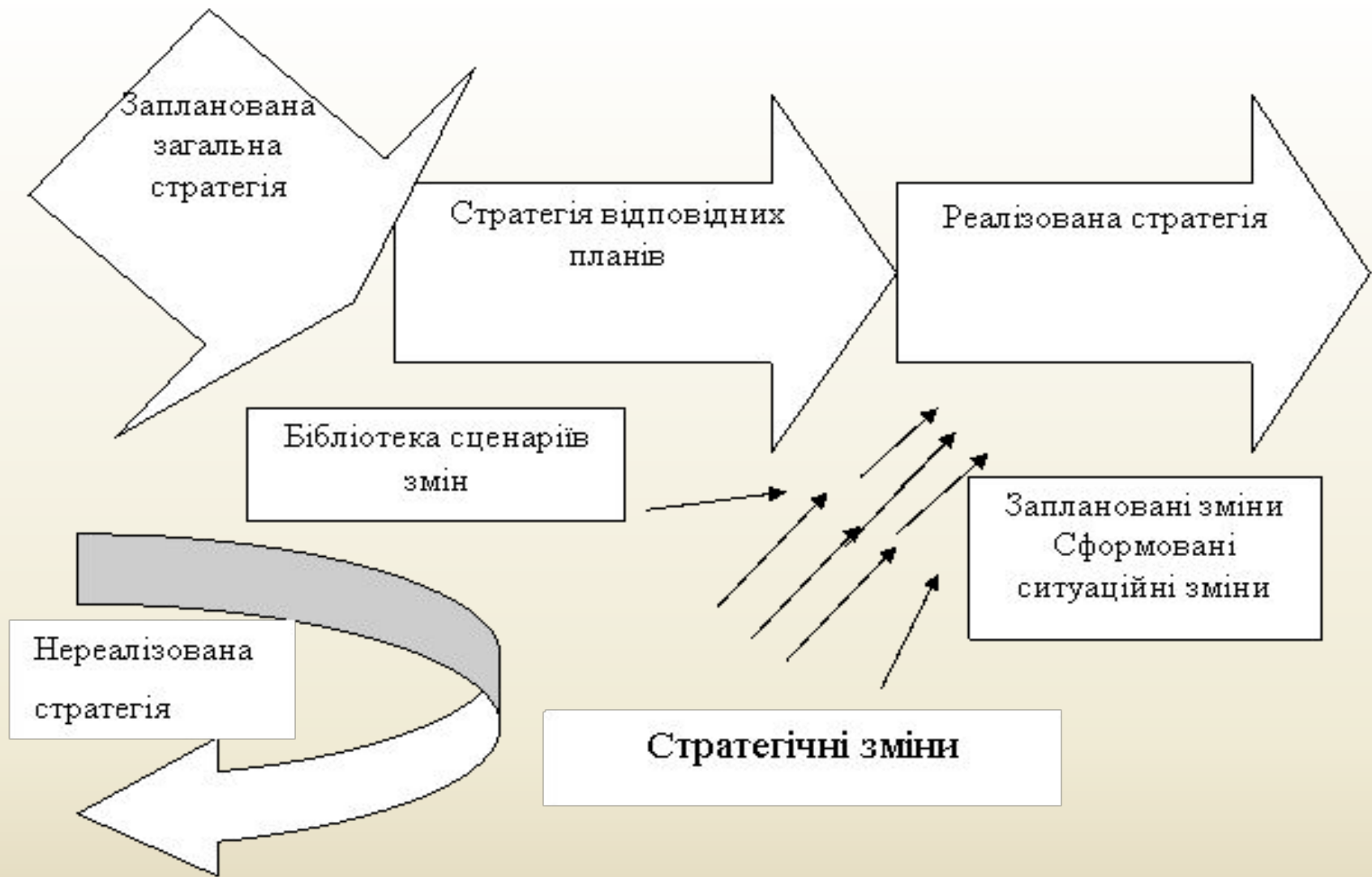


Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається **стратегічною зміною.**



**Стратегічні зміни –**





**Рис. 1. Загальна схема реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін на підприємстві**

# Стратегічні зміни на підприємстві бувають наступних рівнів:

коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок. Зміни у маркетингу.

структурні перетворення в середині підприємства, зумовлені його поділом чи злиттям з аналогічною фірмою. Зміни тут відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо

це зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь. Тут зміни носять докорінний характер: в номенклатурі, ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації;

спостерігається при реалізації тієї ж стратегії.

# Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
<i>Авторитарний</i>	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
<i>Контролюючий</i>	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
<i>На основі співробітництва</i>	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори
<i>За допомогою зміни організаційної культури</i>	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
<i>«Чемпіонський»</i>	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

**ВІДОМИЙ СПЕЦІАЛІСТ ІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І. АНСОФФ  
ВИДІЛЯЄ СПОСОБИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

<b>Методи</b>	<b>Умови застосування</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Примушування</b>			
<b>Адаптація</b>			
<b>Криза (реальна або штучна)</b>			
<b>Управління опором</b>			

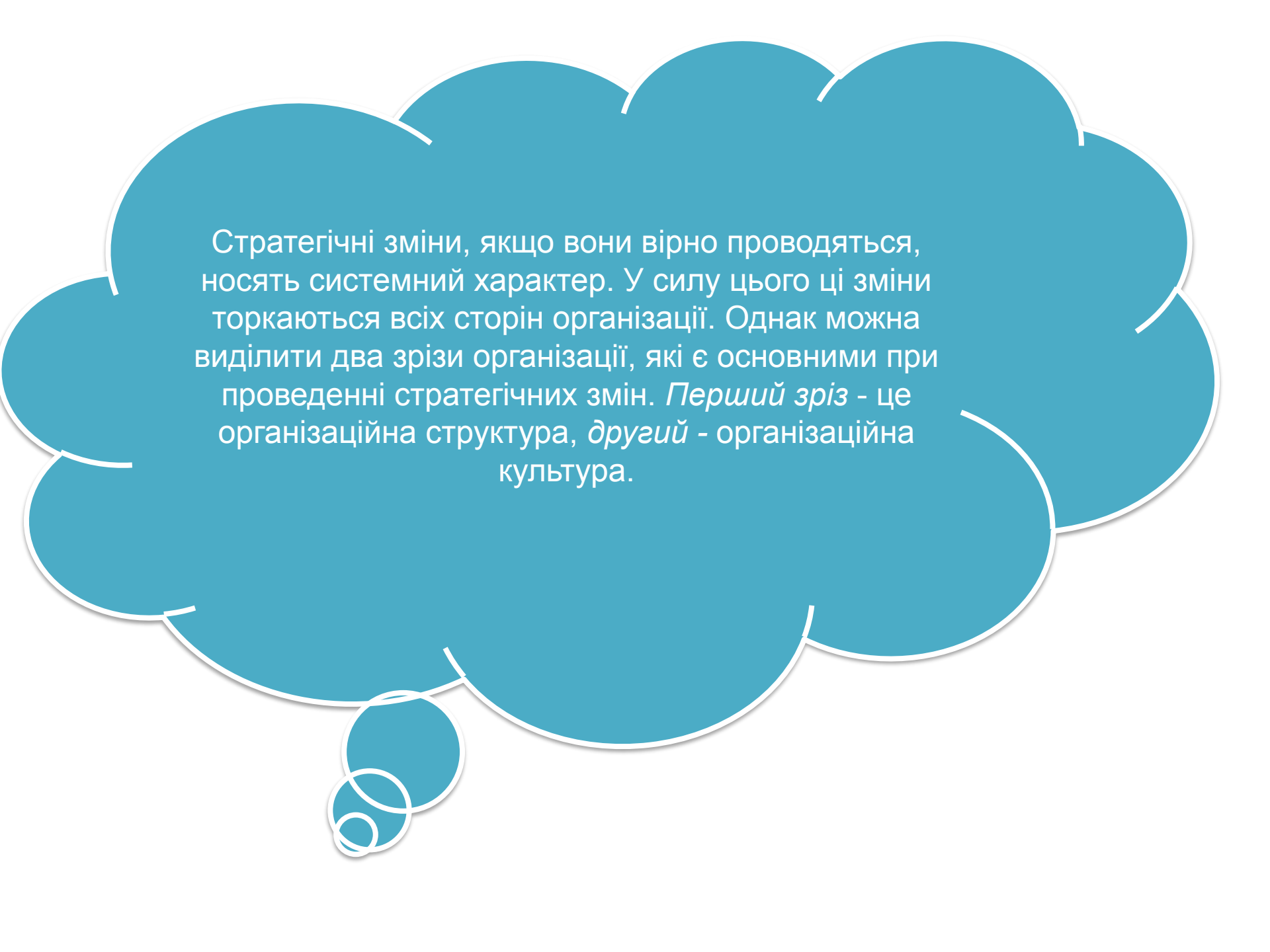
# Методи подолання опору організаційним змінам



- Опір передбачають по комбінації двох параметрів:
- а) прийняття чи не прийняття змін, тобто наявність опору;
  - б) форма опору (відкрита чи прихована).

Вияснюють це шляхом співбесід з окремими працівниками чи групами, анкетування, проведення нарад, зборів колективів тощо. користуючись матрицею „зміна-опір», визначають як розподіляється персонал фірми по квадрантах матриці, відпо відно до чого планують певні заходи по зменшенню опору змінам.


**Матриця «Зміна-опір»**



Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться, носять системний характер. У силу цього ці зміни торкаються всіх сторін організації. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* - це організаційна структура, *другий* - організаційна культура.

**В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати три основних етапи:**

**Організаційна структура —**

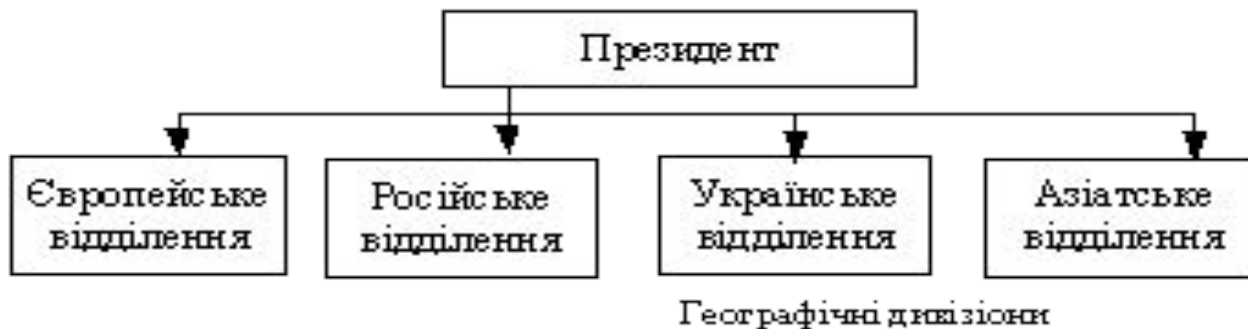




# Фактори, що впливають на зміни в організаційних структурах



У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується **дивізійна структура** управління.



**ДИВІЗІОНИ** (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

## Переваги:

□

□

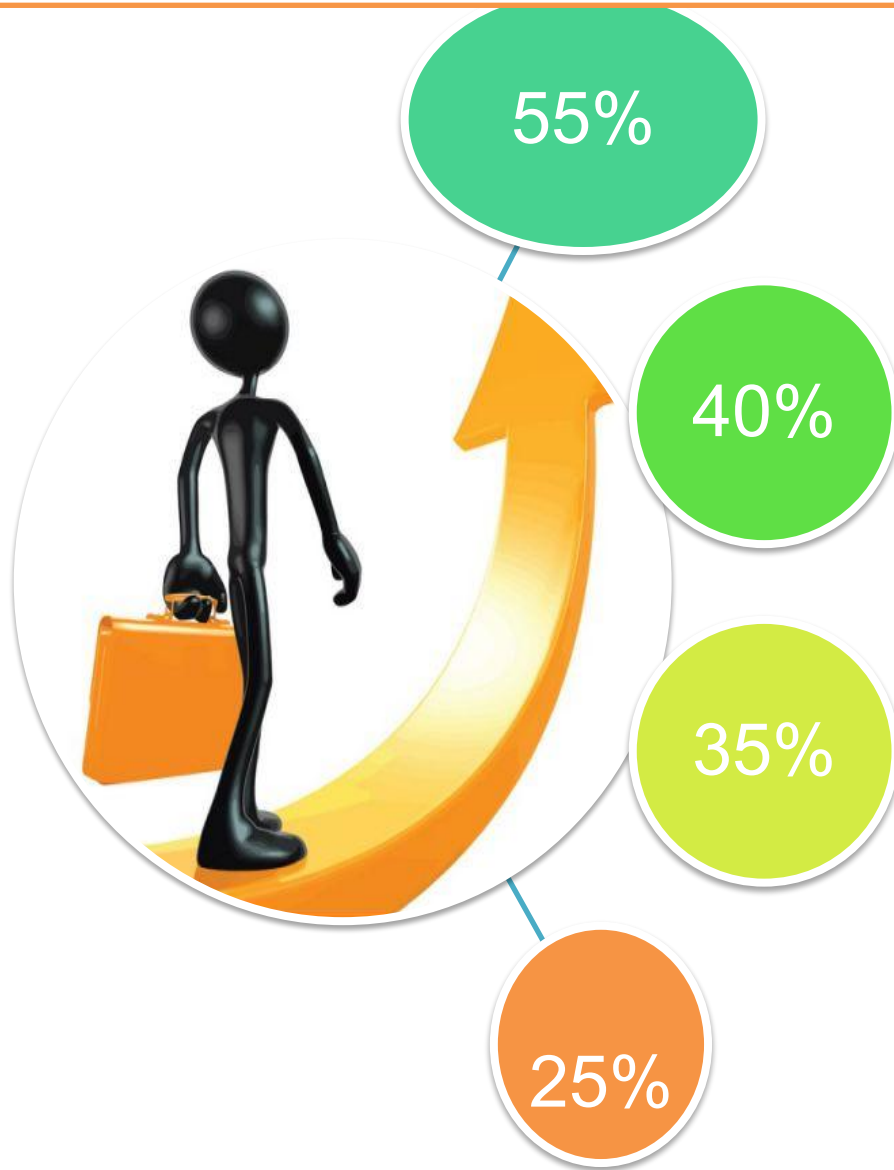
## Недоліки:

□

Ураховуючи переваги та недоліки ОСУ, можна стверджувати, що ідеальних структур не існує. Перед усіма підприємствами постає проблема оптимізації структури та чисельності апарату управління, що надасть змогу перейти від статичних до динамічних структур, здатних забезпечити відповідні реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.



# Корпоративна култура




**Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури французький дослідник М.Бурке запропонував вісім основних типів організаційних культур:**

1. \_\_\_\_\_ - характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин.
2. \_\_\_\_\_ - це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал.
3. \_\_\_\_\_ - типова модель для французьких підприємств, із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу - низька.

4. \_\_\_\_\_ - дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури "городу", який має місце на великих підприємствах.
5. \_\_\_\_\_ що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації, в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу.
6. \_\_\_\_\_ - це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу.
7. \_\_\_\_\_ - це підприємства, яким властиві висока маневровість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури.
8. \_\_\_\_\_ - типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі, вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета - запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації - низький.

Важливим елементом управлінської культури організації є культура ставлення до жінок (як тих, що посідають керівні посади, так і тих, що є рядовими виконавцями), що визначає їх становище. Тут виділяються такі види:

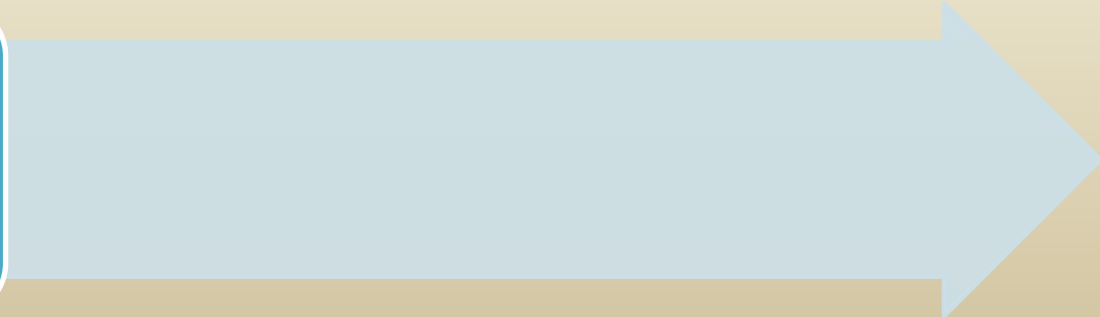
Культура  
джентльменського  
клубу



Культура казарми


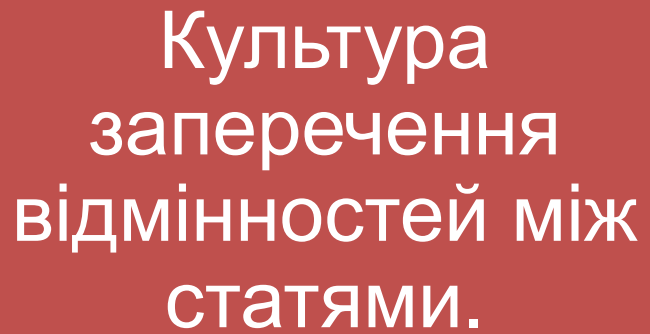


Культура  
спортивної  
роздягальні

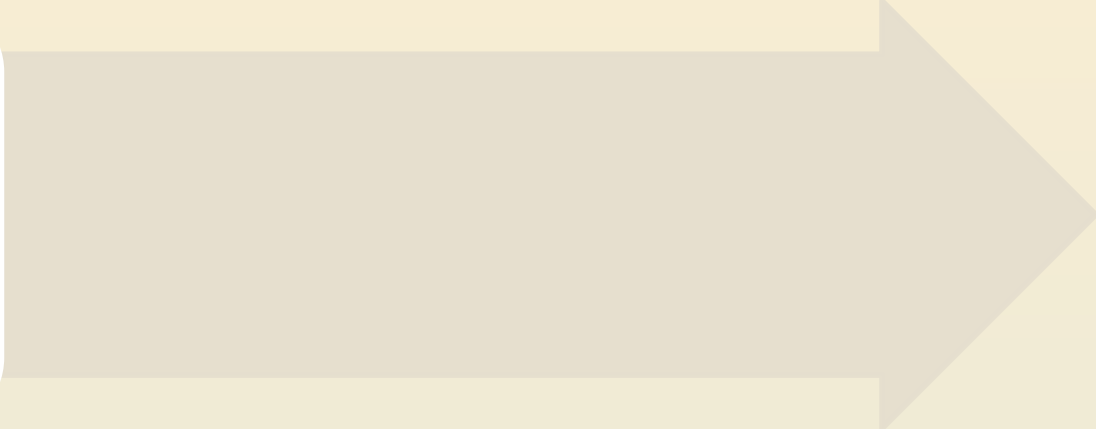
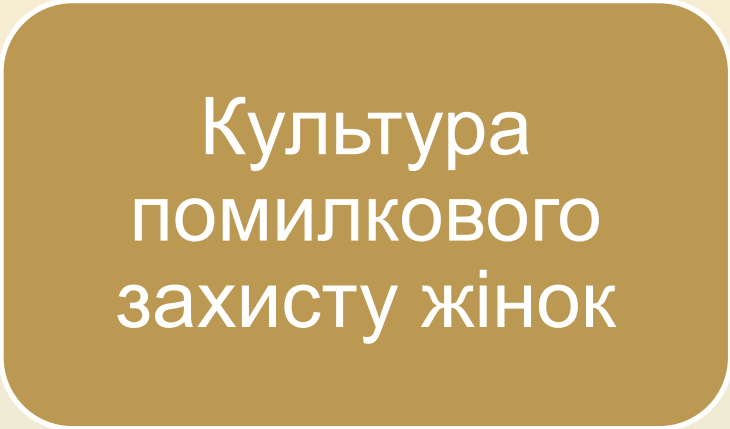




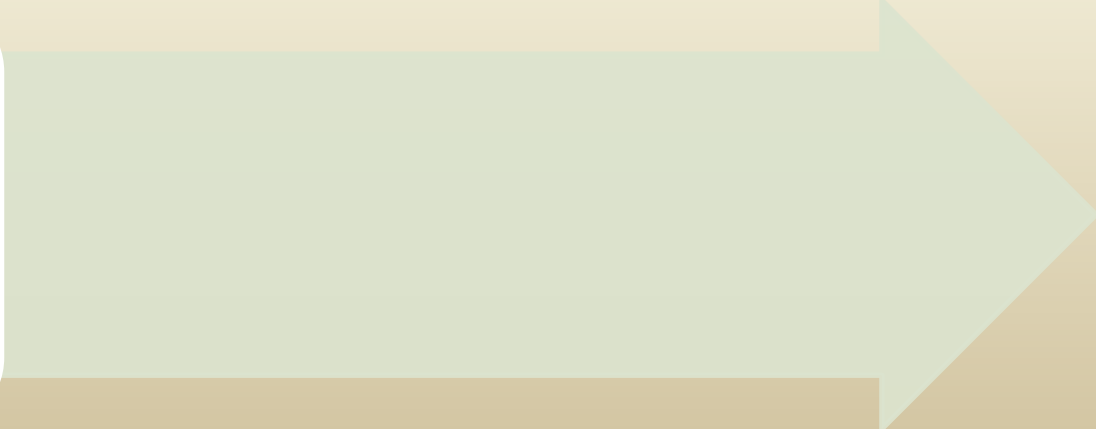
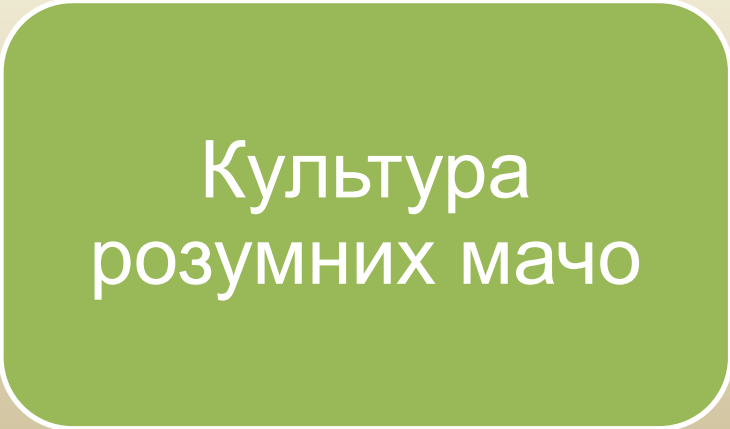
Культура  
заперечення  
відмінностей між  
статями.



Культура  
помилкового  
захисту жінок



Культура  
розумних мачо



Отже, на етапі реалізації нової  
або зміненої стратегії  
найважливішими завданнями  
менеджменту є:

**Важливо також оцінити сумісність  
стратегії і культури фірми!**