МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ»

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ»

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 78 с.

У к л а д а ч О. М. Левковець

Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого(протокол № 1 від 15.01.2019 р.)

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах динамічного середовища потребує постійного корегування їх бізнес-систем для збереження / посилення адаптаційних властивостей організацій.

Предметом навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» є закономірності еволюційних, планових перетворень організації, технології адаптації бізнес-структур до умов існування, що постійно змінюються

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок, розвиток фахових компетенцій щодо принципів, методів, технологій, інструментарію управління еволюційними організаційними змінами бізнес-структур.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, методів, моделей, технологій управління організаційним розвитком бізнесу для здійснення професійної діяльності у сфері менеджменту організаційних змін;
- розуміння сутності, цілей, чинників, джерел, закономірностей організаційного розвитку бізнесу як процесу стратегічно орієнтованих організаційних змін, еволюції концепції та її відмінностей від реінжинірингу, що сприятиме ефективній реалізації функцій менеджера з організаційного розвитку;
- поглиблення теоретичних, методичних, практичних знань щодо закономірностей функціонування сучасних бізнес-структур, взаємозв’язків їх соціальної та структурної підсистем, умов забезпечення організаційної ефективності та організаційної досконалості, чинників формування організаційних патологій, що дозволить професійно аналізувати та моделювати процеси організаційного розвитку компаній різних видів і масштабів діяльності;
- оволодіння сучасними методами і технологіями управління організаційними змінами, інструментарієм моделей організаційного розвитку бізнес-структур, що уможливить розробку заходів з ефективного проходження відповідних організаційних криз, розв’язання нормальних та профілактики аномальних проблем розвитку, обґрунтованого вибору і застосування доцільних видів організаційних інтервенцій;

- розуміння змісту й технології стратегічного підходу до планування еволюційної трансформації бізнес-систем з орієнтуванням на VISION, змісту та взаємозв'язку напрямів організаційних змін, цілей і завдань стадій процесу управління організаційним розвитком для розробки відповідних програм і проектів;

- формування теоретичних знань і прикладних навичок щодо визначення видів, причин, форм опору змінам, вибору і використання оптимальних методів та інструментів подолання опору, мотивації персоналу до участі в організаційних змінах, що забезпечить найважливішу передумову успіху проектів організаційного розвитку;

- оволодіння сучасними методами і технологіями проектування та оцінювання ефективності організаційного дизайну, організаційної структури, бізнес-архітектури, бізнес-процесів організації, виявлення резервів їх оптимізації, застосування потенціалу новітніх органічних структур для успішної розробки та реалізації проектів редизайну, реструктуризації, оптимізації бізнес-процесів;

- засвоєння особливостей, методів, інструментарію формування та розвитку команди змін на всіх стадіях її існування, управління організаційними конфліктами для забезпечення ефективної командної роботи в реалізації проектів і програм організаційного розвитку бізнесу;

- формування вмінь обирати і застосовувати доцільні технології розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та стратегічних орієнтирів організації;

- засвоєння принципів етичної ділової поведінки та соціальної відповідальності бізнесу.

Курс «Управління організаційним розвитком бізнесу» складається з двох модулів: «Теоретичні основи управління організаційним розвитком бізнесу» та «Управлінські технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямами змін». Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприятиме виконання завдань для самостійної роботи: відповіді на теоретичні й тестові запитання для самоконтролю, виконання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Тема 1. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур

План

1. Організація як об'єкт управління. Життєвий цикл організації.
2. Організаційна ефективність, організаційна досконалість та організаційні патології.
3. Організаційний розвиток: сутність, принципи, напрями. Еволюція концепції.
4. Управління організаційним розвитком бізнес-структур як професійна діяльність.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище бізнес-організації як відкритої соціотехнічної системи.
2. Що таке організаційна ефективність та організаційна досконалість?
3. Наведіть приклад патології структури, патології організаційних відносин, патології управлінських рішень.
4. Що таке «організаційний розвиток» бізнес-структур?
5. Чи є тотожними поняття «організаційний розвиток», «організаційні зміни», «розвиток організації»? Обґрунтуйте відповідь.
6. Як ви розумієте зміст соціальної та структурної складових організаційного розвитку бізнесу? На пріоритеті якої з них наголошує класична концепція організаційного розвитку?

7. Назвіть основні напрями організаційних змін у рамках організаційного розвитку.

8. Охарактеризуйте основні принципи організаційного розвитку.

9. Яке місце в системі менеджменту бізнес-структур посідає управління організаційним розвитком?

10. Які ви знаєте методи організаційних інтервенцій?

Тестові питання

1. *Концепція організаційного розвитку ґрунтується на припущенні, що:*

а) організаційний розвиток означає оптимізацію бізнес-процесів компанії;

б) організаційний розвиток – це постійна оптимізація організаційної структури компанії;

в) організаційний розвиток можливий лише через розвиток людини (персоналу компанії);

г) організаційний розвиток – це те саме, що розвиток організації;

д) організаційний розвиток означає реінжиніринг бізнес-процесів.

2. *Сучасна організація – це:*

а) відкрита соціально-правова система;

б) відкрита соціотехнічна система;

в) відкрита соціокультурна система;

г) відкрита техноструктурна система;

д) закрита соціокультурна система.

3. *Період часу від моменту зародження компанії до її зникнення називається*:

а) інвестиційний цикл;

б) організаційний розвиток;

в) життєвий цикл;

г) організаційний порядок;

д) час адаптації до змін.

4. *Не є напрямом організаційного розвитку*:

а) розвиток навичок командної роботи та міжгрупової взаємодії;

б) розробка/зміни регламентів, стандартів, процедур;

в) зміни організаційної культури;

г) зміни маркетингової стратегії;

д) зміни організаційної структури.

5. *Сучасний синтетичний підхід до тлумачення змісту організаційного розвитку ґрунтується на визнанні таких його складових, як*:

а) бенчмаркінг і бізнес-процеси;

б) стратегічна та оперативна складові;

в) організаційна ефективність та організаційна досконалість;

г) структурна та соціальна/кадрова складові;

д) аутсорсинг та реінжиніринг.

6. *Організаційна патологія – це*:

а) неефективність операційного ядра компанії;

б) опір організаційним змінам з боку персоналу;

в) дисфункція організації, стале недосягнення цілей;

г) кризовий фінансовий стан організації;

д) фаза розвитку, що передує банкрутству

7. *Гнучкість компанії, її здатність до постійних змін і досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного середовища характеризує зміст такої властивості бізнес-організації, як*:

а) організаційна ефективність;

б) організаційна досконалість;

в) циклічність розвитку;

г) організаційна пластичність;

д) організаційна динаміка.

8. *Не є характеристикою організаційного розвитку*:
а) процес безперервних змін;
б) процес планових змін;
в) процес еволюційних змін;
г) процес революційних змін;
д) процес керованих змін.

9. *Не є метою організаційного розвитку*:
а) підвищення ефективності управління компанією;
б) підвищення ефективності функціонування компанії;
в) підвищення гнучкості компанії, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
г) збереження незмінним внутрішнього середовища організації як запоруки її стабільності;
д) зміна поведінки персоналу, максимальне наближення цілей працівників до цілей організації.

10. *Предметом управління організаційним розвитком як навчальної дисципліни є:*
а) закономірності революційних, радикальних організаційних змін для адаптації бізнес-структур до умов існування, що змінилися;
б) закономірності саморозвитку організації в умовах динамічного бізнес-середовища;
в) закономірності еволюційних, планових перетворень організації, технології адаптації бізнес-структур до умов існування, що постійно змінюються;
г) закономірності комерційного розвитку бізнес-структур в умовах динамічного середовища;
д) закономірності стратегічного розвитку організації в умовах динамічного середовища.

Практичні завдання

1. *Визначте вид організаційної патології та її ймовірні причини.*

1.1. Велика компанія відкрила низку філій у різних регіонах країни. Для координації їх роботи було вирішено

створити спеціальний відділ регіональних філій (ВРФ), який розробив нову, більш складну систему звітності для філій та більш жорстку регламентацію їх діяльності (необхідність узгодження більшості рішень із ВРФ). Результат: філії витрачають значно більше часу і ресурсів (виділити фахівців) на підготовку звітів, стали менш гнучкими у роботі з ринками та споживачами, погіршилися показники їх ефективності (динаміка продажів, прибутків, втрата клієнтів).

1.2. Бухгалтерія не приймає договори з дилерами без повної передплати. Відділ збуту аргументує свою позицію: «Але ж так ми втрачаємо клієнтів!». Контраргумент бухгалтерії: «Це ваші проблеми».

1.3. Підрозділ компанії здійснив успішну розробку нової технології. Керівника групи технологів (інтраверт, людина мовчазна, наукового складу розуму) як фахівця, що добре знається на особливостях технології, та з метою «підвищення» було вирішено призначити керівником спеціально створеної служби координації робіт з партнерами компанії. Нова посада передбачала численні зустрічі, перемовини, пояснення комерційних вигід технології тощо. Через півроку нового очільника звинуватили у «провалі» роботи з партнерами.

1.4. Керівництво компанії вирішило освоїти виробництво нового виду продукції в рамках стратегії пов’язаної диверсифікації. Прагнучи зекономити на послугах професійних маркетологів та проектувальників, керівництво переконало/змусило персонал взяти на себе додаткове навантаження з підготовки необхідної проектної документації, аналітичної та розрахункової роботи. Аргумент: «Криза, ми не можемо оплатити понаднормову роботу, утім, ці ваші витрати матимуть характер інвестиційних, адже в разі успіху компанія матиме більші замовлення, доходи, прибутки, а ви – вищі зарплати». Коли після кількох місяців напруженої понаднормової праці усе було готово для «запуску» проекту, керівництво передумало ризикувати і рішення скасувало.

1.5. Свого часу відділ інтелектуальної власності компанії Kodak не сприйняв аргументи власного інженера, який

винайшов цифровий фотоапарат, заявивши, що «не бажають його більше бачити з цією коробкою». Як відомо, топ-менеджмент компанії, дійсно, не бажав ризикувати, вважаючи, що справи і так ідуть непогано. Відомо також, що саме поширення технології цифрового фото стало вирішальним чинником банкрутства Kodak у 2012 р.

2. *Надайте порівняльну характеристику концепцій реінжинірингу та організаційного розвитку.*

Характеристика	Організаційний розвиток	Реінжиніринг
Мета (пріоритети)		
Об'єкти змін (пріоритет		
Тривалість змін		
Інтенсивність змін		
Ставлення до персоналу (на які якості ставка)		
Кадрова політика («хірургія» / «терапія»)		

Список рекомендованої літератури

Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. проф. С. К. Харічкова. Одеса, Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

Дроздов И. Н. Концептуальные основы организационного развития. URL: www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=691&add&rodd=658

Куцевол Н. Г. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Казань, 2011. 103 с. URL: https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf

Лузин А. Резина и пластилин: почему гибкость и

адаптируемость нужны для выживания организации. 12.12.2017. URL: http://www.management.com.ua/cm/cm190.html

Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 2008. 797 с.

Мироненко Ю. Д, Тереханов А. К. Организационное развитие компании. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Пинаев Д. Организационное развитие. URL: https://www.business.ru/article/sut_organizatsionnogo_razvitiya/

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток». *Бізнес-інформ*. 2016. № 3. С. 99-107. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua

Тема **2. Моделі організаційного розвитку бізнесу**

План

1. Режими життєдіяльності організації.
2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Нормальні та аномальні проблеми організаційного розвитку. Код PAEI та його застосування.
3. Модель Л. Грейнера й основні кризи організаційного розвитку.
4. Модель організаційного розвитку за теорією фазових трансформацій бізнесу.
5. Інші моделі (М. Вайсборда, Берка та Литвина).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає основна ідея моделей організаційного розвитку на основі концепції життєвого циклу бізнес-структур?
2. Назвіть та охарактеризуйте стадії організаційного розвитку за І. Адізесом.
3. Яка стадія організаційного розвитку, за моделлю Адізеса, є найбажанішою для бізнес-організації та за рахунок чого її можна продовжувати нескінченно довго?
4. Що таке нормальні, аномальні проблеми та пастки розвитку за моделлю Адізеса?
5. У чому полягає суть «коду Адізеса» та як його можна застосувати в управлінні організаційним розвитком бізнес-структур?
6. Що таке «ефект чайки» та для якої стадії організаційного розвитку, за І. Адізесом, він характерний? Про яку пастку розвитку йдеться?
7. Брак якої управлінської функції відчуває, за моделлю Адізеса, організація на стадії «аристократизм»?
8. Охарактеризуйте стадії організаційного розвитку за Л. Грейнером.
9. Розкрийте зміст основних організаційних криз та назвіть умови їх ефективного «проходження» за моделлю Л. Грейнера.
10. Які критерії застосовуються для класифікації стадій життєвого циклу організації за теорією фазових трансформацій бізнесу?

Тестові питання

1. *Згідно з моделю організаційного розвитку І. Адізеса, при переході з одного етапу життєвого циклу на інший компанія стикається з проблемами, що пов'язані з*

переходом від старих моделей поведінки до інших. Такі проблеми називаються:

а) циклічні;
б) нормальні;
в) аномальні;
г) патологічні;
д) терапевтичні.

2. *За Адізесом, стадія життєвого циклу компанії, тривалість якої можна продовжувати нескінченно завдяки інноватиці, називається:*

а) дитинство;
б) юність;
в) розквіт;
г) стабілізація;
д) аристократизм.

3. *На якій стадії життєвого циклу компанії, згідно з моделлю Адізеса, відбувається запровадження професійного менеджменту, делегування повноважень, вибудова організаційного порядку?*

а) go-go («давай-давай»);
б) юність;
в) розквіт;
г) стабілізація;
д) аристократизм.

4. *Падіння продажів, прибутків стають очевидними для акціонерів; дисфункціональні конфлікти і пошук винних; йдуть менеджери типу Е, панують керівники типу А. Про яку стадію життєвого циклу організації, за моделлю Адізеса, йдеться?*

а) аристократизм;
б) стабілізація;
в) Салем-сіті;
г) бюрократизація;
д) конфліктність.

5. *Параметри, за якими визначаються стадії життєвого циклу компанії у моделі Адізеса*:

а) співвідношення гнучкості і контролю;

б) домінуючі цінності і ступінь формалізації;

в) домінуючий стиль управління і домінуюча проблема;

г) накопичені компетенції бізнес-системи і час;

д) головні ризики і патології.

6. *Власник компанії намагається делегувати повноваження, але, побоюючись втратити контроль, втручається у процес управління і замикає на собі всі процеси. Описана ситуація в моделі організаційного розвитку Адізеса називається*:

а) пастка «передчасне старіння»;

б) пастка чайки;

в) пастка засновника;

г) нормальна проблема стадії «дитинство»;

д) нормальна проблема стадії «юність».

7. *Накопичено значні фінансові ресурси, але не здійснюються інвестиції в інновації; спостерігається ритуалізація функціонування, уникнення ризиків і конфліктів, дефіцит підприємництва; уникнення змін. Усе це, за Адізесом, характерно для стадії життєвого циклу компанії, яка називаэться:*

а) бюрократизація;

б) розквіт;

в) стабілізація;

г) аристократизм;

д) Салем-сіті.

8. *«Код Адізеса» означає*:

а) набір функцій, обов’язкових для ефективного управління компанією;

б) основні кризи організаційного розвитку;

в) набір пасток розвитку, уникнення яких є умовою переходу на наступний етап розвитку;

г) основні види організаційних ресурсів, що активуються на різних стадіях життєвого циклу компанії;

д) фази трансформації бізнесу.

9. *За моделлю організаційного розвитку Адізеса, найкращий генератор нових ідей – керівник типу*:

а) А;

б) Р;

в) Е;

г) І;

д) Д.

10. *Вид організаційної кризи, що в моделі організаційного розвитку Грейнера відповідає стадії «делегування»:*

а) криза довіри;

б) криза контролю;

в) криза меж;

г) криза автономії;

д) криза лідерства.

11. *Вища стадія організаційного розвитку компанії у моделі фазових трансформацій бізнесу (БКГ - менеджмент) називається:*

а) фазою управління процесами;

б) фазою управління функціями;

в) фазою управління нематеріальними активами;

г) фазою управління мережами;

д) фазою управління бізнес-ідеєю.

Практичні завдання

1. Ідентифікуйте сучасну стадію організаційного розвитку Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого за моделлю І. Адізеса. Аргументуйте позицію.

Чи всі складові «вітамінного комплексу» присутні?

Які рекомендації із забезпечення подальшого організаційного розвитку університету ви б надали?

2. *Ідентифікуйте стадію життєвого циклу Apple за Адізесом та за Грейнером. Чи вбачаєте ви прояви організаційної кризи? Посилення якої зі складових «Коду Адізеса» ви б порадили компанії? Чому?*

Як відомо, свого часу найманий менеджер «вичавив» з Apple Стіва Джобса (головним продуктом тоді був комп'ютер «Макінтош»), після чого компанія почала стрімко втрачати ринкові позиції.

Про яку стадію життєвого циклу та яку пастку, за моделлю Адізеса, йшлося?

Список рекомендованої літератури

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: монографія / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 512 с. URL: https://www.mann-ivanov-ferber.ru

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / пер. с англ. 4-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 200 с. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. проф. Харічкова С. К. Одеса, Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

Крэбтри М. Управляйте изменениями, не то они будут управлять вами. *Strategic Busuness Review, 2017. October.* 24.04.2018. URL: http://www.management.com.ua/cm/cm194.html

Куцевол Н. Г. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Казань, 2011. 103 с. URL: https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf

Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с. URL: http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/.pdf

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы: Методология Адизеса, Программа организационной трансформации. URL: https://adizes.me

Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Тема 3. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін

План

1. Моделі управління змінами у процесі організаційного розвитку.
2. Стратегічний підхід до управління організаційним розвитком. Стадії процесу управління.
3. Програма організаційного розвитку та технологія її розробки.
4. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.
5. Види бізнес-моделей та чинники їх трансформації.
6. Організаційна діагностика.
7. Традиційні та сучасні методи управління змінами.
8. Ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які ви знаєте моделі управління організаційними змінами?
2. Поясніть алгоритм планування еволюційної трансформації бізнес-системи з позицій стратегічного підходу до управління організаційним розвитком.
3. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії процесу управління організаційним розвитком бізнесу.

4. Чим відрізняються проактивне та реактивне управління організаційним розвитком?

5. Чим відрізняються програма та проект організаційного розвитку?

6. З яких елементів складається бізнес-модель організації та як її зміни пов'язані з організаційним розвитком?

7. Охарактеризуйте чинники і технології інноваційної трансформації бізнес-моделі.

8. Які ви знаєте методи організаційної діагностики?

9. У чому полягають такі методи управління організаційними змінами, як бенчмаркінг, аутсорсинг, даунсайзинг?

10. Які існують критерії оцінювання ефективності організаційного розвитку?

Тестові питання

1. *Процес управління змінами в моделях Коттера, Левіна, моделях EASIER, ADKAR починається з вирішення таких завдань:*

а) зміна оргструктури компанії, реорганізація підрозділів з подальшим інформуванням працівників про факт змін;

б) реінжинірингу бізнес-процесів з одночасним інформуванням працівників про факт змін;

в) перенавчання працівників, підвищення їх кваліфікації;

г) забезпечення розуміння працівниками сутності та цілей змін, бажання і готовності брати участь у здійсненні;

д) правове обґрунтування організаційних змін для уникнення конфліктів із працівниками.

2. *Якісно визначений образ бажаного стану компанії в майбутньому (через 8–12 років):*

а) стратегія;

б) місія;

в) бачення (vision);

г) бізнес-модель;

д) розквіт.

3. *Сукупність запланованих заходів (інтервенцій) за основними напрямами організаційних змін, що мають посилити здатність компанії досягати цілей, забезпечити перехід від стану «як є» до бажаного, становить зміст*:

а) проекту організаційного розвитку;

б) програми організаційного розвитку;

в) проекту реструктуризації;

г) корпоративної стратегії;

д) проекту розвитку оргкультури.

4. *Не є елементом бізнес-моделі:*

а) ціннісна пропозиція;

б) цільовий споживач;

в) стратегічний орієнтир напряму розвитку бізнесу;

г) механізм отримання прибутку;

д) логістичний ланцюжок

5. *Бізнес-модель, що застосовується лише певною компанією галузі, забезпечує новий спосіб пропозиції для сегменту споживачів, який не обслуговують діючі оператори ринку*:

а) лінійна;

б) галузева;

в) платформена;

г) інноваційна;

д) трансформаційна

6. *Що з переліченого не є характеристикою платформеної бізнес-моделі*:

а) створює нові ринки, в рамках яких учасники здійснюють транзакції;

б) уможливлює формування екосистеми продукту;

в) поєднує споживачів, виробників, прискорює обмін цінністю;

г) дозволяє залучати нових споживачів у геометричній прогресії;

д) створює цінність у формі товару/послуги і продає за ланцюгом поставок (виробник – дистриб'ютор – споживач); кожен учасник послідовно додає до продукту певну вартість (цінність).

7. *Підходи до управління стратегічними змінами в рамках організаційного розвитку*:

а) реагування; прогнозування/адаптація; активне управління;

б) реагування; впровадження; адаптація;

в) форсайт; адаптація; впровадження;

г) форсайт; адаптація; активне управління;

д) реагування; реінжиніринг; адаптація.

8. *Порівняльний аналіз ефективності функціонування організації з показниками кращих компаній становить сутність такого методу управління організаційними змінами, як:*

а) аутсорсинг;

б) бенчмаркінг;

в) даунсайзинг;

г) стратегічний підхід;

д) канбан.

9. *Оцінка стану організації в цілому, її частини, процесів, особливостей функціонування на предмет виявлення причин неефективності становить сутність такого етапу процесу управління організаційним розвитком*:

а) введення агента змін;

б) діагностування;

в) аналіз організаційної досконалості;

г) аналітичний;

д) інформаційний.

10. *Оцінюючи ефективність програм/проектів організаційного розвитку, ефективність не визначають як:*

а) здатність організації до досягнення цілей;

б) здатність організації виживати, конкурувати, забезпечувати економічну ефективність у середовищі, що змінюється;

в) здатність компанії забезпечити належний рівень реалізації очікувань, задоволеності її учасників;

г) співвідношення фактичних результатів діяльності компанії і визначених цілями;

д) співвідношення економічних і соціальних ефектів від реалізації програми/проекту.

Практичні завдання

1. Компанія застосовує *стратегічне ліцензування* – продаж ліцензій за патентами, що складають основу конкурентоспроможності компанії – т. зв. «діамантами корони». Мета: забезпечити контроль над розвитком галузі через переключення конкурентів на власні стандарти і технології, виникнення мережних ефектів та збільшення віддачі від масштабу, отримання переваг у дослідженнях і розробках.

Про який підхід до управління стратегічними змінами в рамках організаційного розвитку йдеться? Якими, на ваш погляд, є умови його успішної реалізації?

2. Наприкінці 1990-х рр. Apple була не надто успішною компанією, що переживала чергову організаційну кризу. У 1997 р. до компанії повернувся Стів Джобс і ініціював програму організаційних змін. На 70 % було *скорочено асортимент* продукції, компанія відмовилася від виробництва принтерів і серверного обладнання, було *звільнено* близько 3 тис. працівників. Розробникам Джобс сказав: «*Ви – таланти,* тож не маєте гаяти час на такі погані продукти».

Компанія обрала такий шлях: *фокусуватися* на невеликій кількості продуктів, але робити їх максимально *якісними*. «Ви – особливі, берете участь у створенні особливого продукту» – цей посил до працівників визначає сутність нової

оргкультури Apple. У 2003 р. Джобс проголосив про перехід компанії до платформеної бізнес-моделі.

Для зосередження на ключових компетенціях компанія, як відомо, повністю *передає на аутсорсинг* виробництво. Інноваційна бізнес-модель забезпечила успіх iPod/iTunes (поєднання у ціннісній пропозиції пристрою, програмного забезпечення, сервісу).

Утім, минулого року компанія у рейтингу найбільш інноваційних компаній світу опустилася з першого на сімнадцяте місце, втратила статус компанії – виробника смартфонів № 2 у світі, зафіксовано зниження обсягів продажів. Усе частішими є нарікання на проблеми-несправності-недоліки продуктів Apple.

За якими напрямами було здійснено зміни Джобсом? Які підсистеми організації було охоплено?

Які зміни в організаційному розвитку спричинила інноваційна бізнес-модель?

Були зміни еволюційними чи радикальними?

Чи вважаєте ви актуальною розробку та реалізацію нової програми організаційного розвитку компанії, що передбачала б стратегічні організаційні зміни? Обґрунтуйте думку.

3. Канадська циркова трупа «Цирк сонця» – багаторічний лідер шоу-бізнесу з мільярдними оборотами. Успіх став результатом радикального оновлення бізнес-моделі.

Ціннісна пропозиція: поєднання цирку, мюзиклу, театру; магія, що дозволяє на певний час забути про реальність. *Цільовий сегмент:* театрали замість любителів родинного відпочинку.

Виключили: зірок естради, тварин, продаж білетів на додаткові місці, змінні сцени.

Скоротили: веселощі, гумор, небезпеку.

Збільшили: музику, танці.

Додали: тематичні шоу, різноманітні; особливі атмосферу, музику і танці.

Проаналізуйте, як змінилися в результаті трансформації бізнес-моделі структура їх витрат, потоки доходів? Як змінилися ключові партнери, ключова діяльність, бізнес-процеси?

4. Компанія Hallmark Cards тривалий час була лідером на ринку виробників вітальних листівок, розробки здійснювала велика творча група, що особливо зналася на ілюстративному дизайні і текстах. Але *процес розробки* продукту залишався таким, як і десятиліття тому. Застосувати нові технології, що спрощували процес створення листівок, не вдавалося через негнучкість трудових відносин і процесів.

Метою проекту організаційного розвитку стала реорганізація роботи, переведення її на комп'ютерну базу для забезпечення реалізації творчого потенціалу, раціоналізації трудових процесів (ІТ уможливлюють зниження витрат, оптимальне управління творчими ресурсами). Проект кілька разів починали/припиняли, приділяючи увагу певному аспекту/-напряму змін.

Запрошений зовнішній консультант запропонував системний підхід. У підрозділі листівок було створено технологічну інфраструктуру (єдині, надійні, загальнодоступні джерела інформації), що здійснила сприятливий вплив на усю компанію; забезпечено координацію зусиль керівництва відділу листівок, художників, дизайнерів, кадровиків, фахівців з організаційного розвитку. У кількох варіантах моделювався вплив нових технологій на продукт, проводилися експерименти/перевірки, здійснювалися корегування. *Результат*: листівки, виготовлені в рамках проекту, продавалися на 30% краще, ніж виготовлені у традиційний спосіб.

У чому полягав системний підхід, запропонований консультантом? Між якими підсистемами організації, на ваш погляд, необхідно було виявити взаємозв'язок? Припустіть, які знадобилося реалізувати заходи в рамках проекту?

Список рекомендованої літератури

Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*. 2014. № 9. URL: http://institutiones.com/innovations/2517-innovacionnye-biznes-modeli-konkurentnoj-strategii.html

Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов (The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business) / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

Демьяненко В. И. Управление изменениями: четыре условия успешного проведения. 16.12.2016. URL: http://www.management.com.ua/cm/cm179.html

Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. проф. Харічкова С. К. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Добрая книга, 2006. 350 с.

Крэбтри М. Управляйте изменениями, не то они будут управлять вами. *Strategic Busuness Review, 2017. October*. 24.04.2018. URL: http://www.management.com.ua/cm/cm194.html

Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.

Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с. URL: http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/.pdf

Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/MO_2014_364.pdf

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы: Методология Адизеса, Программа организационной трансформации. URL: https://adizes.me

Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. Вып. № 39. С. 163-179. URL: https://istina.msu.ru

Тема **4. Управління опором змінам**

План

1. Опір організаційним змінам: природа, причини, види, форми. Діагностика опору.
2. Крива опору змінам. Стадії прийняття змін персоналом.
3. Типи працівників щодо ставлення до змін.
4. Методи подолання опору змінам.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке опір організаційним змінам?
2. Що показує крива опору змінам?
3. Які стадії реагування персоналу на зміни відповідають етапу «зміни» моделі управління організаційним розвитком К. Левіна?
4. Назвіть об’єктивні та суб’єктивні причини опору змінам.
5. Що таке особисті та структурні бар’єри організаційних змін?
6. Що таке модель силового поля та для чого вона застосовується?
7. Класифікуйте основні форми опору організаційним змінам.

8. Які вирізняють типи працівників за ставленням до організаційних змін? Розташуйте їх у матриці «силового поля змін».

9. Назвіть ключові чинники, що визначають успіх у подоланні опору змінам з боку працівнику типу «ретроград».

10. Охарактеризуйте переваги, недоліки, передумови застосування основних методів подолання опору змінам.

Тестові питання

1. *Способи впливу на персонал при подоланні опору організаційним змінам не включають*:

а) спонукання;

б) залучення;

в) примус/зобов'язання;

г) переконання;

д) ігнорування.

2. *До структурних бар'єрів – причин опору організаційним змінам не належить*:

а) інертність організаційних структур, складнощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;

б) опір передання привілеїв певним групам, змінам у «балансі влади»;

в) минулий негативний досвід проектів організаційних змін;

г) взаємозалежність підсистем: одна несинхронізована зміна затримує реалізацію усього проекту;

д) страх перед невідомим.

3. З *наведеного нижче до особистих бар'єрів – причин опору організаційним змінам не належить:*

а) заперечення необхідності змін; побоювання: «як би не стало гірше»;

б) опір передання привілеїв певним групам, змінам у «балансі влади»;

в) потреба в гарантіях через загрозу робочому місцю;

г) брак ресурсів і часу на здійснення змін через поточну/оперативну роботу;

д) побоювання явних втрат (збільшення навантаження при незмінній зарплаті).

4. *Не є формою прояву опору змінам:*

а) заперечення;

б) індиферентність;

в) демонстрація некомпетентності;

г) скептицизм;

д) кадрові перестановки і призначення

5. *Модель силового поля описує*:

а) чинники, що сприяють або протидіють змінам;

б) пряму залежність успіху змін від зусиль, необхідних для зламу сформованої культури і структури влади;

в) зворотну залежність успіху організаційних змін від терміну, протягом якого необхідно запровадити зміни;

г) рівень терпимості працівників до змін;

д) заходи з адаптації працівників до організаційних змін.

6. *Який спосіб подолання опору організаційним змінам потребує найменших витрат часу*:

а) інформування;

б) залучення;

в) стимулювання і підтримка;

г) кадрові перестановки/призначення;

д) переговори/угоди.

7. *«Підтримуйте працівників при виконанні ними нових ролей. Стимулюйте обдумування нововведень, навчання, нові способи поведінки. Відзначайте/винагороджуйте успіхи». Якому етапові реагування персоналу на зміни, згідно з «кривою опору змінам», відповідають перелічені рекомендації?*

а) торг;

б) відкриття;

в) інтеграція;

г) перевірка;

д) експеримент.

8. *Сприймає організаційні зміни, якщо бачить у них вигоду: непокоїться, що станеться, якщо він почне ЦЕ застосовувати, яких заходів треба вжити, щоб все відбулося успішно; а також хто ще ЦЕ використовує. Схильний до аналізу, прагне ясності, логічності, передбачуваності, знати деталі. Описане характерне для такого типу працівника*:

а) консерватор;
б) прагматик;
в) інноватор;
г) ретроград;
д) експериментатор.

9. *Прагне уникати складнощів та ризику. Влада, контроль над ситуацією – головні мотиви участі у проекті організаційних змін для працівника типу:*

а) консерватор;
б) прагматик;
в) інноватор;
г) ретроград;
д) виконавець.

10. *Визнання заслуг і досвіду, демонстрація зв'язку інновацій з традиціями, оргкультурою – ключові методи подолання опору змінам працівника типу*:

а) консерватор;
б) прагматик;
в) інноватор;
г) ретроград;
д) виконавець

Практичні завдання

1. При зміні графіка роботи персоналу підрозділу з денного на багатозмінний з наявністю нічних змін і тривалістю зміни 12 годин висококваліфіковані працівники дефіцитних для галузі професій висловили категоричну незгоду – аж до звільнення. Головний інженер і начальник відділу праці і

зарплати провели тривалу бесіду з працівниками підрозділу, під час якої розглянули й обговорили переваги та недоліки нової форми організації праці. Р е з у л ь т а т: отримавши відповіді на запитання, робітники переконалися, що переваг більше (тривалі вихідні, доплата за роботу в нічний час плюс премія, цілковита відмова від практики термінових нічних викликів на роботу), тож погодилися зі змінами.

Що стало причиною опору змінам? Який метод подолання опору було застосовано?

2. Компанія готувалася до проведення стратегічної сесії. Керівництво турбувала поведінка старшого менеджера. Досвідчена працівниця, одна з кращих продавчинь компанії, відкрито і різко висловлювала свою думку з будь-яких питань. Керівництво побоювалося, що своїми різкими, іронічними висловлюваннями старший менеджер зірве проведення стратегічної сесії, і конструктивної роботи не вийде. Готуючись до сесії, консультант поговорив з кожним учасником цього заходу. Він, замість відведеної півгодини на знайомство, спілкувався зі старшим менеджером 3,5 години. Йому вдалося перевести критику в конструктивне русло та з'ясувати її думку стосовно запланованих організаційних змін. Після завершення стратегічної сесії керівництво було приємно здивовано тим, як змінилася поведінка старшого менеджера: замість критичних зауважень усі побачили активну, конструктивну участь в обговоренні, пропонування цікавих ідей, деякі з них було включено до підсумкового проекту змін.

Який метод подолання опору змінам було застосовано?

Чи доцільним було б застосування такого методу щодо кожного працівника, що з якихось причин не згоден зі змістом змін, які пропонуються? Чому?

Які методи подолання опору змінам необхідно було б застосувати у разі опору змінам продавців торговельного залу?

3. Керівник компанії високо цінував бізнес-освіту, хоча більшість працівників ставилися до неї байдуже: вони й без того добре заробляли і не розуміли, для чого ця освіта потрібна. Згодом організація почала переходити на сертифікацію по ISO, досягла стадії «стабілізації» за Адізесом та, за усіма ознаками,

наближалася до стадії «аристократизм». Знизилася керованість. Очільник компанії неодноразово вказував керівникам підрозділів на погане знання сучасних управлінських технологій та інертність як наслідок цього. Нарешті одного дня він оголосив про намір провести через бізнес-школи більшість працівників, а керівний склад закликав здобути ступінь MBA та запропонував оплачувати половину вартості навчання за рахунок компанії. При оцінюванні роботи менеджерів почав особливу увагу приділяти просуванню за означеним напрямом. На корпоративних святах (2–3 рази на рік), у новорічних вітаннях від підкреслював досягнення тих, хто вже просунувся до MBA. Над «першопроходцями» колеги спочатку іронізували, та й самі «студенти» дещо соромилися, поспішаючи після роботи на заняття. І ось одного дня керівник оприлюднив наказ, згідно з яким у компанії формувалася управлінська команда, але увійти до неї було можливо лише зі ступенем MBA або напередодні її отримання.

У колективі існувала опозиція освітнім прагненням керівника. Персональним виразником таких настроїв був N. Він особливо насміхався з приводу «академіків», утім згодом залишився у меншості. Над ним почали іронізувати інші: мовляв, «він же в нас темний». Якось під час обговорення останніх дій головного конкурента один із працівників пожартував: «Вони створять збутову мережу не раніше, аніж N піде до бізнес-школи». І ось одного разу генеральний директор, торжествуючи, повідомив одному з менеджерів, що N цікавився, чи оплатить йому компанія половину вартості навчання у бізнес-школі.

Про який напрям змін у рамках організаційного розвитку йдеться? Для чого, на думку керівника компанії, були потрібні зазначені зміни?

Проаналізуйте, як відбувалися події, відповідно до «кривої опору змінам».

У чому полягала причина опору змінам з боку частини персоналу? Які методи подолання опору було застосовано?

Застосування яких методів, на ваш погляд, дозволило б прискорити заплановані організаційні зміни?

Список рекомендованої літератури

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Добрая книга, 2006. 350 с.

Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 269 с.

Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 2008. 797 с.

Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен. URL: https://cyberleninka.ru

Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с. URL: http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/.pdf

Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/МО_2014_364.pdf

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы: Методология Адизеса, Программа организационной трансформации. URL: https://adizes.me

Стахурська А. Управління змінами: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2016. 100 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22588/1/change management%20kl.pdf

Шаронов А. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. URL: https://delovoymir.biz/nepriyatie-peremen-kak-preodolet-soprotivlenie-izmeneniyam-i-raskryt-potencial-organizacii.html

Organization Development Network official web-site. URL: http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php

Модуль 2. УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА ОСНОВНИМИ НАПРЯМАМИ ЗМІН

Тема 5. Організаційний дизайн та розвиток організаційної структури

План

1. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес. Блоки організаційного дизайну.
2. «Структура 5» та координаційні механізми організаційного дизайну.
3. Типи організаційного дизайну. Адхократія.
4. Поняття, елементи, функції організаційних структур. Механістичні та органічні структури.
5. Реструктуризація як технологія організаційного розвитку. Проектування оптимальних організаційних структур.
6. «Закрита» та модульна бізнес-архітектура. Інтеграція та аутсорсинг.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть відмінності між організаційним дизайном та організаційною структурою компанії.
2. Що таке «структура 5» за Г. Мінцбергом? Охарактеризуйте її складові.
3. Назвіть координаційні механізми організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.
4. За якою ознакою класифікують типи організаційного дизайну?
5. Що таке адхократія як тип організаційного дизайну?
6. Що таке інерційність організаційної структури та як вона проявляється?
7. Назвіть принципи проектування оптимальної органі-

заційної структури. Котрий із них порушується при структурному фетишизмі?

8. Які чинники визначають вибір оптимальної організаційної структури?

9. Які ви знаєте технології випереджаючої та адаптаційної реструктуризації?

10. Що таке «закрита» бізнес-архітектура та якими є умови її ефективного застосування?

Тестові питання

1. *Що з переліченого НЕ характеризує категорію «організаційний дизайн» (сучасне трактування)?*

а) гнучка структура; відбиває сукупність не лише формальних, а й неформальних відносин;

б) необхідність поєднання навичок/знань персоналу, командна робота;

в) внутрішня будова переходить від чіткої структуризації до деструктуризації;

г) стала структура, домінування ієрархії, прямого контролю;

д) рухлива структура, що змінюється під впливом зовнішніх чинників.

2. *Основними блоками моделі організаційного дизайну є*:

а) завдання/стратегія, оргструктура, процеси, людські ресурси, системи мотивації;

б) оргструктура, бізнес-процеси, оргкультура, системи мотивації;

в) завдання, оргструктура, делегування повноважень, координування, людські ресурси;

г) оргструктура, делегування повноважень, координування, формалізація, централізація;

д) спеціалізація робіт, групування робіт, звітність, повноваження, координація.

3. *Кількість працівників або організаційних одиниць у прямому підпорядкуванні одного менеджера – це*:

а) норма організаційної досконалості;

б) норма керованості;

в) норма підпорядкування;

г) норма координування;

д) норма делегування.

4. *Мінімальна повторюваність і мінімальна стандартизація робіт характерні для такої складової «структури 5», за Г. Мінцбергом, як*:

а) операційне ядро;

б) середня ланка;

в) стратегічний апекс;

г) техноструктура;

д) обслуговуюча система.

5. *Тип організаційного дизайну, за якого домінуючою ланкою є операційне ядро, називається*:

а) простий;

б) дивізіональний;

в) механістична бюрократія;

г) професійна бюрократія;

д) адхократія.

6. *Мінливий, хаотичний, заснований на методах командної роботи (тимчасові команди). Право прийняття рішень і влада ґрунтуються на експертних знаннях. Переважають горизонтальні та неформальні зв'язки. Працівники – експерти-професіонали, що виконують складні операції. Ієрархічна будова постійно змінюється. Розмивання меж між стратегічним апексом та рештою складових. Про який тип організаційного дизайну йдеться?*

а) простий;

б) дивізіональний;

в) механістична бюрократія;

г) професійна бюрократія;

д) адхократія.

7. *Координаційний механізм організаційного дизайну, що переважно застосовується у вищих навчальних закладах та лікарнях (щодо роботи викладачів, лікарів відповідно):*

а) взаємне узгодження;

б) стандартизація робочих процесів;

в) стандартизація випуску;

г) стандартизація навичок/знань;

д) прямий контроль.

8. *Елементи організаційної структури*:

а) спеціалізація робіт, групування робіт, звітність, повноваження, координація;

б) спеціалізація робіт, централізація, повноваження, координація;

в) оргкультура, делегування, централізація, повноваження;

г) система мотивації, бізнес-процеси, ієрархія, оргкультура;

д) делегування, децентралізація, централізація, ієрархія, координація.

9. *Слабке/помірне використання формальних правил/процедур, децентралізація прийняття рішень, невелика кількість ієрархічних рівнів характерні для оргструктури, яка називається*:

а) механістична;

б) органічна;

в) функціональна;

г) лінійна;

д) лінійно-функціональна.

10. *Постійний штат компанії звужується до мінімального. Значна кількість фахівців за штатом тримаються «в базі», а за необхідності залучаються для виконання конкретного замовлення/проекту. Описане є характерним для такого виду структури*:

а) партисипативна;

б) тимчасова;
в) багатомірна;
г) оболонкова;
д) експериментальна.

11. *До ситуаційних чинників, що визначають оптимальну оргструктуру компанії, не належить:*
а) базова технологія, сфера діяльності;
б) середовище (динамічне/стабільне);
в) вік, розмір, етап життєвого циклу;
г) тип працівників за «кодом Адізеса» (PAEI);
д) географія діяльності.

12. *Не є принципом формування організаційної структури*:
а) первинність функції щодо структури;
б) стратегія визначає структуру;
в) первинність структури перед функцією;
г) забезпечення оптимальної норми керованості;
д) єдність прав і відповідальності.

13. *Широка номенклатура продукції (різні види товарів/послуг), реалізується через різні канали збуту на ринках кількох країн із різними соціально-правовими умовами. Мінливе середовище, «зріла» технологія. Яку оргструктуру доцільно обрати за наявності перелічених умов?*
а) лінійну;
б) функціональну;
в) лінійно-функціональну;
г) дивізіональну;
д) матричну.

14. *Не є ризиком застосування аутсорсингу для досягнення цілей організаційного розвитку*:
а) стрімке просування компанії-аутсорсера рівнями ланцюгу вартості;

б) залежність від постачальника;

в) втрата контролю над певною частиною виробництва;

г) розголошення комерційно цінної інформації;

д) зниження операційних витрат.

15. *Застосування модульної («відкритої») бізнес-архітектури є доцільним, якщо*:

а) архітектура продукту взаємозалежна;

б) конкуренція відбувається навколо якості продукту;

в) конкуренція відбувається щодо швидкості виходу на ринок, оперативності реакції та зниження цін;

г) компанія має контролювати виробництво найважливіших компонентів системи;

д) продукт інноваційний, не існує галузевих стандартів виробництва.

Практичні завдання

1. *Визначте тип організаційного дизайну НЮУ імені Ярослава Мудрого. Аргументуйте відповідь.*

Які ситуаційні чинники (організаційний контекст) зумовлюють його доцільність. Чи вбачаєте ви можливості оптимізації-вдосконалення-змін організаційного дизайну з урахуванням поточних трендів змін зовнішнього середовища?

2. Кілька років тому топ-менеджмент Google виявив, що в процесі збільшення масштабів діяльності корпорації *ієрархія та бюрократія* почали домінувати над *інноваційністю, структура – над функцією*, та прийняв рішення про реструктуризацію.

У 2015 р. частину підрозділів перетворено на окремі компанії, об’єднані в холдинг Alphabet Inc, частина увійшла до XXVI Holding Inc. З монолітного гіганта було створено низку менших, більш гнучких компаній. Сталий, прибутковий, повільний бізнес (Google, Gmail, YouTube, Android, Maps) відокремили від інноваційного, що швидко розвивається (Calico, Waymo, Nest, Google Fiber, GV, Capital G). Кожен

напрям тепер міг розвиватися відносно незалежно від корпоративного центру, підрозділи – приймати рішення відповідно до специфіки своїх цільових ринків і технологій.

Поясніть, яким чином реструктуризація мала забезпечити досягнення цілей організаційного розвитку Google? Про зміну яких елементів організаційної структури йдеться? Яку властивість, обов'язкову для сучасних компаній, мали забезпечити організації описані заходи?

Як називається тип організаційного дизайну, елементи якого було запроваджено Google, щоб уможливити розвиток інноваційних напрямів відносно незалежно від корпоративного центру?

Йдеться про випереджальну чи адаптаційну реструктуризацію?

Бізнес-архітектура Google, на ваш погляд, є закритою чи модульною? Аргументуйте відповідь.

3. Більш як 70 років тому Масару Ібука та Акіо Моріта заснували компанію Sony. Японська корпоративна культура зазвичай є ієрархічною, утім у післявоєнний час стартапи відрізнялися відносною свободою, підприємницьким духом і творчою атмосферою. Sony залучала інженерів з інших компаній, експериментувала з продукцією, пропонувала високі посади молодим фахівцям. Так виник *потік інновацій*, і до кінця 1970-х рр. продукція Sony мала сталі позиції на ринку.

Компанія зростала, почала освоювати різні продуктові ніші (телебачення, магнітофони, медіа, побутова техніка); для керування різними напрямами було створено самостійні підрозділи, у т. ч. Sony Walkman (аудіоплеєри). Проте дуже скоро виявилося, що кожен підрозділ сприймає свій напрям як головний у компанії, ігноруючи інтереси інших та компанії у цілому. Виникла конкуренція між підрозділами за увагу топ-менеджменту та ресурси. Вони старалися не ділитися з колегами інформацією, не допомагати їм: адже нові підрозділи перетворилися на конкурентів.

У колись гнучкій та креативній компанії виникла автаркія підрозділів і те, що називають «бункерний

менталітет». Як наслідок, у 2001 р. Apple представила iPod та зайняла увесь ринок аудіоплеєрів, а бренд Walkman, хоча й використовується Sony, не відіграє жодної суттєвої ролі (джерело: Что такое бункерный менталитет и как он погубил бренд Sony Walkman. *URL*: https://businessrevisor.ru/2019/03/silo-mentality-sony-walkman-brand-decline/)

Яка особливість організаційної структури проявилася в описаній ситуації?

Припустіть у чому полягала полмилка описаного проекту реструктуризації Sony?

У чому, на ваш погляд, мав би полягати системний підхід до здійснення редизайну/реструктуризації компанії, що забезпечив би їй організаційну досконалість та організаційну ефективність?

4. *Кейс* ***«Організаційний дизайн Zara: швидкість як секрет успіху»*** (джерело: Фердоуз Касра, Льюис Майкл, Мачука Хосе. Скорострельный бизнес: феномен *Zara*. *URL*: https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10354)

Zara є дочірньою компанією Inditex – однієї з найбільших груп компаній на ринку модного одягу (6777 магазинів у 88 країнах світу), її першим і головним брендом. Представник «ШВИДКОЇ моди».

Ідея засновника, Амансіо Ортегі, полягала в тому, щоб:

- поєднати дизайн і виробництво, аби покупець став головним джерелом інформації (а не лише «приймаючою стороною»);
- адаптування виробничого циклу під запити споживачів сприяло б зниженню цін;
- у результаті: створити моду, яка буде постійно оновлюватися, помірно коштувати, але мати першокласний імідж.

Сутність бізнес-моделі: інтегрований процес; постійна динаміка організації. *Zara* вибудувала ланцюжок поставок, що має надоперативну реакцію, і пропонує широкий асортимент

новітніх моделей у мінімальні терміни та обмеженими партіями. Дизайн, випуск, доставка в магазини нової моделі – усе це триває *не більше 15 днів*.

Zara порушує більшість принципів, за якими будуються ланцюги створення вартості в галузі:

1) майже половину продукції виготовляє самостійно (у галузі ж домінує аутсорсинг);

2) не прагне максимально нарощувати випуск і свідомо залишає вільні виробничі потужності;

3) не «ставить» на економію на обсягах і розповсюджує продукцію невеликими партіями;

4) сама здійснює дизайн, зберігання, дистрибуцію, логістику;

5) для роздрібних продавців встановлено жорсткі графіки розміщення замовлень і отримання товару;

6) значні площі в магазині навмисно залишаються не заповненими.

Особливості організаційного дизайну Zara:

1. *Замкнений контур взаємодії.* Організація поставок дозволяє представникам торговельних точок ШВИДКО передавати дизайнерам та виробникам інформацію. Передбачено засоби відстежування в режимі реального часу матеріалів та продуктів на всіх етапах виробництва і реалізації. POS-системи в магазинах дозволяють постійно збирати дані про споживачів.

Мета: швидко і напряму «замкнути» інформаційний контур, що поєднує споживача з ланками ланцюгу – з тими, хто займається дизайном, закупівлями, виробництвом, дистрибуцією.

2. *Єдиний ритм всіх ланок ланцюга.* Швидкості, синхронності операцій надається первинне значення. Усю складну продукцію компанія виробляє самостійно, просту – може передавати на аутсорсинг. *Zara* – власник майже всіх магазинів, де продаються її товари. Чіткі терміни подання замовлень по країнах, чіткі дати надходження товарів (98,9% точність).

Результат: можливість задавати ритм руху продукції та інформації, мінімальні складські запаси.

3. *Основні фонди як засіб підвищення гнучкості ланцюга поставок.* Вважається: вигідно мати мінімум основних фондів при мінливих ринках та коротких життєвих циклах продукту. *Zara* здійснює великі вкладення у виробничі потужності та мережі дистрибуції для забезпечення максимальної швидкості реагування на зміни попиту. У магазинах завжди в наявності новинки, але в обмеженій кількості. Компанія постійно виводить на ринок *невеликі* партії *нових* товарів. Застосовує ВЕРТИКАЛЬНУ ІНТЕГРАЦІЮ, закупівлі переважно у дочірніх компаній Inditex. 65% замовлень на сировину здійснюють заздалегідь на основі попередніх прогнозів потреби у різних тканинах, 35% – коли сформований дизайн колекції. 50% тканин закуповуються в нефарбованому вигляді, що додзволяє оперативно реагувати на зміни попиту. Завдяки володінню виробничими потужностями компанія має можливість контролю над термінами та обсягами випуску.

Фабрики повністю автоматизовані; виготовлення чергової партії відбувається за одну зміну; за необхідності можливо організувати понаднормову роботу; *Zara* гарантує постачання однакових колекцій «точно в термін» до магазинів, розташованих на п’яти континентах.

Компанія встигає змінити до 40 колекцій за рік. За такої швидкості розміщення виробництва в Азії є неможливим, тож воно *розташоване поряд* (Іспанія, Марокко, Португалія). Якщо змінюється погода або тренди, необхідні зміни вносяться так швидко, що нові моделі за 2-3 тижні вже надходять у магазини. Уся готова продукція проходить через центр дистрибуції в Ла-Коруньє (відправлення у магазини).

Єдиний дизайнерсько-виробничий центр Zara розташований при штаб-квартирі Inditex в Ла-Коруньє. Містить 3 *паралельні виробничі лінії*: чоловічий одяг, жіночий, дитячий. Для кожної – своя система розробки, планування, закупівель, продажів, штат працівників, виробничо-збутові канали. *Недолік*: витрати утримання каналів. *Перевага*: інформація поширюється напряму, обробляється швидко.

Атмосфера: *неформальність, відкритість*. Головні критерії відбору працівників: талант, ентузіазм. Немає головного дизайнера, внутрішня ієрархія майже непомітна. Команда дизайнерів рішення приймає колегіально. *Територіальна та організаційна децентралізація трьох груп/ліній* забезпечує прискорення дизайнерського процесу, підвищення його якості.

Працівники відділу *маркетингу* підтримують контакти з *менеджерами магазинів*, ті – збирають та оперативно передають інформацію про реакцію, побажання споживачів. Як наслідок – швидко змінюються дизайн, стиль, колір, тканина і т.п. Для взаємодії застосовуються спеціально сконфігуровані кишенькові комп'ютери, через які передаються об'єктивні (динаміка продажів, нові замовлення) і суб'єктивні (реакція, відгуки споживачів) дані.

Компанія *«черпає ідеї» з відгуків споживачів, а не «придумує» колекції заздалегідь* із подальшим нав'язуванням споживачам. З 2010 р. застосовує дані online-продажів, щоб зрозуміти, чого хочуть покупці. На відміну від конкурентів, має мінімальний рекламний бюджет (перевага: маркетинг у соцмережах, спілкування в магазинах).

Постійний обмін інформацією між усіма ланками ланцюга: від клієнтів і менеджерів магазинів – до дистриб'юторів, маркетологів, дизайнерів, працівників виробничих компаній. У *Zara* немає бюрократичних перешкод: уся організація управління, операційної діяльності, виробництва підпорядкована ідеї СПРОЩЕННЯ ПЕРЕДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ. Гнучка інформаційна система – важливий актив *Zara:* у галузі після початку сезону виробники одягу дозволяють роздрібним торговцям корегувати не більше 20% обсягу замовлень, партнери *Zara* – 40-50%. Компанії це дозволяє уникати надвиробництва і розпродажів.

Завдяки невеликим обсягам виробництва компанія може тестувати різний дизайн одягу на різних ринках, не створює зайвої кількості товарів. Регулярне додавання нових моделей невеликими партіями знижує витрати. Вироби, не продані протягом 3-4 тижнів, з продажу вилучаються. Нерозпроданими

виявляються не більше 10 % товарів (показник по галузі – 17-20%).

Знаючи про часті оновлення асортименту, покупці частіше навідуються до магазинів. Завдяки гнучкості/швидкості всіх підрозділів потреби компанії в оборотному капіталі незначні.

Який тип організаційного дизайну застосовує Zara?

Визначте тип оргструктури Zara. Впливом яких чинників це пояснюється?

Які координаційні механізми організаційного дизайну є найбільш об'єктивними щодо праці: а) дизайнерів; б) продавців; в) менеджерів магазинів; г) швачок?

Назвіть чинники успіху Zara. За рахунок чого забезпечується гнучкість організаційної системи?

Чи застосовуються Zara елементи адхократії? Якою мірою? Для виконання яких робіт?

Які особливості організаційного дизайну, відмінні від поширених у галузі, забезпечують компанії конкурентні переваги?

Компанія віддає перевагу інтеграції чи аутсорсингу? Чому?

Чи існують ризики описаної бізнес-моделі Zara?

Список рекомендованої літератури

Адхократия: гибкость, открытость и адаптивность организации. 11.03.2019. URL: https://businessrevisor.ru/2019/03/adhocracy

Бодункова А. Г. Организационный дизайн: лекция. URL: vvsu.ru/files/7F15148-9B30-448B-8C9B-7E727D3EC2E8.pptx

Борисова Л. Г. Организационный дизайн и современные концепции управления. Москва: Дело, 2003. 400 с. URL: http://escocman.hse.ru/text/33246340/

Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 640 с.

Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и

успешно поддерживать его рост / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.

Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 269 с.

Никифорова Л. Е., Харченко А. А. Управление организационными изменениями в компании: оценка соответствия организационного дизайна стратегическим целям и ситуационным характеристикам. *Корпоративный менеджмент*. 2010. № 4. С. 116–127. URL: http://journal.safbd.ru/ru

Организационный дизайн: решения для корпораций, компаний, предприятий: мультимед. учеб. пособие / под ред. В. В. Кондратьева. Москва: ИНФРА-М, 2010. 111 с. URL: https://docplayer.ru/26033993-organizacionny-dizayn.html

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Раздел: Программа организационной трансформации. URL: https://adizes.me

Сапицька І. К. Організаційне проектування: навч. посіб. Донецьк: ДонНУ, 2012. 200 с.

Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Цуриков С. В., Харченко А. А. Система интегральных индикаторов эффективности и результативности организационного дизайна компании. *Вестник Томского государственного университета*. 2013. № 369. С. 135–140. URL: https://cyberleninka.ru

Gary L. Neilson, Jaime Estupinan, Bhushan Sethi. 10 Principles of Organization Designe. URL: https://www.strategy-business.com/article/00318

Тема **6. Оптимізація бізнес-процесів організації**

План

1. Бізнес-процес: сутність, структура, види, принципи побудови.
2. Параметри та показники ефективності бізнес-процесів.
3. Сутність, принципи, етапи оптимізації бізнес-процесів.
4. Ключові показники ефективності KPI як інструмент управління змінами.
5. Вимоги до системи KPI та особливості її розробки і оптимізації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які існують види бізнес-процесів організації?
2. Що таке внутрішній та зовнішній клієнт бізнес-процесу? Наведіть приклади.
3. Що таке вхід, вихід, межі та інтерфейс бізнес-процесу?
4. Чим відрізняються такі параметри бізнес-процесу, як результативність, ефективність, продуктивність?
5. Як оцінюється оптимальність бізнес-процесу?
6. Назвіть і охарактеризуйте принципи оптимізації бізнес-процесів.
7. Що таке мапа створення цінності, та як вона застосовується для оптимізації бізнес-процесів?
8. Які ви знаєте найпоширеніші помилки при моделюванні та оптимізації бізнес-процесів?
9. Для чого потрібні ключові показники ефективності KPI?
10. Яким вимогам має відповідати система ключових показників ефективності бізнес-організації?

Тестові питання

1. *Не є структурною складовою (компонентом) бізнес-процесу*:

а) вхід/вихід процесу;
б) клієнт процесу;
в) постачальник процесу;
г) маркетолог процесу;
д) власник процесу.

2. *Набір об'єктів або механізм, за допомогою якого бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами, називається:*

а) вхід процесу;
б) вихід процесу;
в) інтерфейс процесу;
г) ланцюг створення вартості;
д) сервісний центр процесу.

3. *Пекарня супермаркету виробляє пиріжки, що передаються для реалізації до відділу кулінарії (знаходиться у цій самій будівлі, поряд). Внутрішнім клієнтом (-ами) бізнес-процесу «випікання пиріжків» є:*

а) відділ кулінарії;
б) покупці пиріжків;
в) охоронник;
г) постачальник електричної енергії;
д) податкова інспекція.

4. *До якого виду бізнес-процесів за критерієм «роль в організації» належить бухоблік?*

а) основного;
б) допоміжного;
в) розвитку;
г) клієнтського;
д) управління.

5. *Найважливіший принцип побудови бізнес-процесів полягає у такому*:

а) вихід одного бізнес-процесу має бути входом для наступного (-их);

б) обов'язковий розрив входів та виходів різних бізнес-процесів;

в) максимальна кількість інтерфейсів бізнес-процесу;

г) максимальна кількість узгоджень для кращої координації робіт;

д) максимальна кількість винятків для мінімізації ризиків затримок робіт.

6. *Ступінь задоволення клієнтів становить зміст такого параметра бізнес-процесу, як*:

а) результативність;

б) ефективність;

в) продуктивність;

г) якість результатів;

д) адаптивність.

7. *Параметри, за якими відрізняють оптимізацію бізнес-процесів від їх реінжинірингу*:

а) швидкість, рівень змін;

б) кількість об'єктів змін;

в) кількість входів/виходів бізнес-процесів;

г) кількість процедур, які здійснює один виконавець;

д) компактність схеми бізнес-процесу.

8. *Не є принципом оптимізації бізнес-процесів*:

а) інтеграція робіт і зменшення кількості інтерфейсів;

б) зменшення кількості входів/виходів;

в) мінімізація операцій з перевірки/контролю;

г) місце виконання роботи визначається діючою оргструктурою (первинність структури);

д) основою проекту оптимізації є мапа потоку створення цінності (VSM) у стані «Як є».

9. *Прибуток структурного підрозділу є прикладом такого виду KPI*:

а) запізнілого;

б) випереджального;

в) допоміжного;

г) рейтингового;

д) клієнтського.

10. *Що з переліченого не є метою запровадження системи KPI в організації?*

а) мотивація персоналу, залучення/утримання фахівців;

б) моніторинг функціонування організації;

в) транслювання пріоритетів і завдань організації;

г) розробка мапи потоку створення цінності;

д) поділ відповідальності між підрозділами.

Практичні завдання

1. *Ознайомтеся з інформацією щодо організації бізнес-процесів.*

1.1. При працевлаштуванні до роздрібної мережі на посаду продавця здобувач має пройти такі етапи:

1) співбесіда телефоном з менеджером з персоналу; 2) очна бесіда з менеджером з персоналу в центральному офісі; 3) співбесіда з директором магазину, який приймає остаточне рішення щодо кандидата; 4) подання документів до центрального офісу.

Етапи №1 і №2 мають виключити потрапляння на співбесіду до директора випадкових людей, що не підходять за віком, освітою, місцем проживання.

1.2. Оформлення кредиту в банку передбачає таку послідовність дій: менеджер оформлює документи (90% усієї роботи) і скеровує запит до служби безпеки; якщо від останньої надходить відмова, кредит не надається. Результат: марна робота менеджера, витрачені матеріали, амортизація обладнання, упущена вигода.

1.3. Меблевий магазин запровадив продаж меблів із

відстрочкою платежу. Оформленням кредиту змушені займатися продавці. Оскільки вони не мають належних навичок, часто помиляються при оформленні, процес обслуговування клієнтів уповільнився. Р е з у л ь т а т : знизився оборот магазину.

Запропонуйте заходи з оптимізації описаних бізнес-процесів. Який принцип та який прийом оптимізації застосуєте в кожному випадку?

2**. Знов проаналізуйте інформацію кейсу **«Організаційний дизайн Zara: швидкість як секрет успіху» (Тема 5).

Охарактеризуйте особливості організації бізнес-процесів ZARA.

Опишіть будь-який бізнес-процес ZARA у розрізі основних складових (входи / виходи, клієнт(-и) процесу, постачальник(-и) процесу і т.д.).

Наведіть приклади дотримання компанією основних принципів оптимізації бізнес-процесів. Які прийоми оптимізації застосовуються?

***3**. Проаналізуйте наведену інформацію.*

3.1. У вересні 2016 р. американський банк Wells Fargo опинився у центрі скандалу: його працівники протягом чотирьох років відкривали рахунки (усього 3,5 млн) і випускали кредитні картки для клієнтів без їх згоди. В афері брали участь 5300 (!) працівників, що пояснили свої дії «безвихіддю» через ключові показники ефективності (KPI). З'ясувалося, що для окремих категорій працівників було встановлено KPI: щодня продавати 20 послуг. Регулюючі органи звинуватили передусім банк і наклали штраф у розмірі 185 млн доларів.

3.2. Керівництво роздрібної мережі з продажу гральних консолей та відеоігор GameStop (7,1 тис. магазинів по всьому світу) запровадило програму «Коло життя», згідно з якою певний відсоток продукції, що реалізується, мали складати *старі* консолі та ігри. Відповідну норму було закладено в KPI. Задля того, щоб її виконати, продавці почали говорити покупцям, що нову продукцію до їх магазинів не завозять, та

пропонували стару. Результат: впали загальні продажі компанії.

3.3. Компанія – великий виробник пакування запровадила KPI щодо кількості залучених нових клієнтів та обсягу продажів і встановила періодом оцінки квартал. Кожен сейлер може вести не більше 3-5 великих клієнтів, підтримуючи активне комунікування. Підсумки першого кварталу показали значне недовиконання KPI, але за підсумками року KPI виявилися виконаними.

Назвіть помилки, яких припущено при встановленні/розробці KPI. Які вимоги до системи KPI порушено? Чим пояснюється зниження організаційної ефективності в кожному з випадків? У який, на ваш погляд, спосіб найдоцільніше виправити ситуацію (по кожній описаній компанії)?

4. Компанія встановила такі KPI для підрозділів: для відділу *матеріально-технічного забезпечення* – нормативи витрат на придбання сировини з преміюванням за їх мінімізацію; для *виробничого* – коефіцієнт завантаження потужностей (від 80% є премія, менше – немає) і виробіток; для відділу *збуту* – обсяг продажів і виручка від реалізації; для *фінансового* – рентабельність активів, оборотність коштів, прибуток. Заради знижок відділ матеріально-технічного постачання здійснює закупівлі великими партіями (у т. ч. з незначним браком). Склади переповнені, формуються надмірні запаси. Виробничий відділ організовує випуск окремих видів продукції послідовно великими партіями (спочатку – лише один вид продукції, за тиждень – інший і т.д.), щоб не витрачати час на переналадку обладнання і компенсувати брак та поламки через не завжди якісну сировину. Однак клієнтам потрібно, щоб певний асортимент продукції був у наявності завжди. Прагнучи утримати покупців, відділ збуту відстоює ідею продажу продукції з відстрочкою платежу. Йому протистоїть фінансовий відділ, наполягаючи на поставках на умовах передплати.

Яких помилок було припущено при розробці KPI в описаному варіанті? Як, на ваш погляд, застосування описаних

KPI позначиться на ефективності бізнес-процесів? Спрогнозуйте результат використання такої «системи» KPI для компанії та запропонуйте свій варіант їх оптимізації.

Список рекомендованої літератури

Оптимизация бизнес-процессов: пошаговое руководство / Бедненко А., Гордеев М., Иванов А., та ін. 24.02.2017. URL: https:www.gd.ru/articles/3591-optimizatsiya-biznes-protsessov

Гибсон Дж., Иванцевич Д., Донелли Дж.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: учебник / пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2000. 660 с.

Гриненко В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с. URL: http://eprints.khame.edu.ua

Казарин В. Бережливое производство. Построение карты потока создания ценности (VSM). URL: http://wkazarin.ru/2018/05/21/value-stream-mapping

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Добрая книга, 2006. 350 с.

Клочков А. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. Москва, Эксмо, 2010. 103 с. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf

Милевски И. Оптимизация бизнес-процессов: задачи, принципы. URL: https://ecouniver.com/economik_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principy-i.html

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки. 10.08.2017. https://www.kom-dir.ru/article/1960-optimizatsiya-biznes-protsesov

Руководство по улучшению бизнес-процессов: этапы и

методы осуществления. 28.02.2019. URL: https://www.gd.ru/articles/10179-uluchshenie-biznes-protsessov

Сарычева Е. Внедряем систему KPI. Пошаговое руководство примеры и формула расчета. 01.12.2018. URL: https://www.kom-dir.ru/subscribe/kpi_kd/

Тема 7. Мотивація персоналу та управління розвитком команди змін

План

1. Мотивація персоналу щодо змін: сутність, напрями, інструментарій.
2. Команда: сутність, ознаки, типи. Команда змін.
3. Етапи розвитку команди змін. Пастки Біона.
4. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз.
5. Типологія учасників команди змін (за М. Белбіним).
6. Деструктивні організаційні конфлікти: сутність, типи, наслідки.
7. Методи розв’язання організаційних конфліктів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. За якими напрямами здійснюється мотивація персоналу щодо змін?
2. Чим команда відрізняється від робочої групи?
3. Які ви знаєте види команди змін? Охарактеризуйте управлінську команду змін.
4. Назвіть та охарактеризуйте етапи розвитку команди змін за Такманом. Який етап, на ваш погляд, є найскладнішим для керівника?
5. У чому полягає сутність такої «пастки Біона», як «згуртованість і затишок»?

6. Для розв'язання яких управлінських завдань застосовується транзактний аналіз команди?

7. Що таке «паралельні транзакції» та «транзакції, що перетинаються»?

8. За якими напрямами та елементами характеризують ефективність команди змін?

9. Назвіть три типи ролей, які обов'язково мають бути представлені у команді змін.

10. Які командні ролі вирізняють за М. Белбіним? Охарактеризуйте їх.

11. Які можуть існувати причини деструктивних організаційних конфліктів?

12. Назвіть та розкрийте суть структурних та міжособистісних методів управління організаційними конфліктами.

Тестові питання

1. *Ефективна система мотивації персоналу до організаційних змін має забезпечити*:

а) повний збіг інтересів/цілей працівників з цілями організації;

б) максимальне узгодження інтересів/ цілей працівників з цілями організації;

в) мінімальне узгодження інтересів/ цілей працівників з цілями організації;

г) конфронтацію цілей персоналу та організації для створення атмосфери конструктивного конфлікту;

д) максимальну конкуренцію між працівниками.

2. *Не є ознакою команди змін*:

а) спільна відповідальність;

б) спільне ухвалення рішень;

в) спільні мета, цінності;

г) на виході – результат колективної праці;

д) індивідуалізм поведінки та діяльності членів.

3. *Що з переліченого НЕ входить до переліку «пасток Біона»:*

а) залежність;

б) розпуск/переформатування;

в) конфлікт (втеча);

г) творчість (завоювання);

д) згуртованість і затишок.

4. *Розробка і прийняття на основі консенсусу спільних правил, що сприймаються усіма членами як справедливі і прийнятні, становить зміст такого етапу розвитку команди змін за Такманом*:

а) формування;

б) бурління (вирування);

в) функціонування;

г) нормування;

д) переформування.

5. *Транзактний аналіз команди змін ґрунтується на моделі*:

а) транзакційних витрат;

б) его-станів;

в) дисфункціональних конфліктів;

г) консенсусу;

д) компромісу.

6. *Згідно з методикою транзактного аналізу, транзакції, що перетинаються, спричинюють*:

а) ефективний обмін інформацією;

б) обрив потоку комунікації;

в) «дорослізацію» внутрішньокомандних відносин;

г) краще розуміння людиною свого природного его-стану;

д) конструктивний конфлікт.

7. *Керівник, перебуваючи в его-стані Батька, відповідним чином звертається до підлеглого, природним его-станом якого є Дорослий. Про яку транзакцію йдеться?*

а) паралельну;
б) що перетинається;
в) гіперболу;
г) параболу;
д) зигзаґ.

8. *Керівник, перебуваючи в его-стані Батька, відповідним чином звертається до підлеглого, природним его-станом якого є Дорослий. Підлеглий бажає уникнути конфлікту. У який его-стан у такому разі змушений буде перейти підлеглий?*

а) Батько;
б) Дитина органічна;
в) Дитина задана;
г) Дорослий закритий;
д) Дорослий відкритий.

9. *Екстраверт, ентузіаст, мережний працівник. Талант імпровізатора, ведення переговорів, комунікабельність, різноманіття контактів. Якій командній ролі, за М. Белбіним, властиве перелічене*?

а) мислитель (генератор ідей);
б) організатор;
в) дослідник ресурсів (шукач);
г) командний гравець (колективіст);
д) фінішер.

10. *Відстежує/контролює своєчасність і повноту виконання завдань, шукає помилки/недоліки. Старанність, сумлінність. Схильність до внутрішніх переживань, небажання передоручати обов'язки. За М. Белбіним,*

перелічене властиве командній ролі:

а) мислитель (генератор ідей);
б) організатор;
в) дослідник ресурсів (шукач);
г) командний гравець (колективіст);
д) фінішер.

11. *Саморозвиток організаційного конфлікту спричинює*:

а) емоційне насичення;
б) предметне насичення;
в) діяльнісне насичення;
г) комунікаційне насичення;
д) втручання керівництва.

12. *Висококваліфікований фахівець протягом 15 років сумлінно працював у відділі маркетингу, у т.ч. за необхідності – понаднормово, у вихідні тощо. Керував кількома проектами, які було успішно реалізовано. Мав усі підстави очікувати, що його призначать керівником відділу. Одного дня дізнається, що на посаду призначили нову людину, яка прийшла з іншої організації. Для якого типу організаційного конфлікту створено підґрунтя?*

а) ціннісно-сенсового;
б) тривожності;
в) фрустраційного;
г) депривацiйного;
д) агресивності.

13. *Найбільш ефективним міжособистісним методом розв'язання організаційних конфліктів типу «я виграв – ти виграв» є:*

а) компроміс;
б) інтеграція;
в) ігнорування;
г) згладжування;
д) примус.

14. *Відмова від власної думки на користь опонента становить зміст міжособистісного методу розв'язання організаційного конфлікту, який називається*:

а) компроміс;
б) інтеграція;
в) ігнорування;
г) згладжування;
д) примус.

15. *Неадекватна робота одного працівника унеможливлює/ускладнює ефективну роботу іншого. Описане становить суть такої причини організаційних конфліктів, як:*

а) розподіл ресурсів;
б) взаємозалежність завдань;
в) відмінності в манері поведінки та досвіді;
г) незадовільні комунікації;
д) відмінності цінностей.

Практичні завдання

1. Член команди змін, який відповідає за виконання корегування графіка робіт у рамках проекту з оптимізації бізнес-процесів, перебуває в его-стані Дорослий. Звертається до менеджера, що відповідає за закупівлі: «Чи всі необхідні матеріали будуть поставлені відповідно до скорегованих термінів?». Отримує відповідь: «Так, уявіть собі. Тепер вам не вдасться свою погану роботу звалити на поставки. Треба буде іншу причину видумувати. І взагалі – працювати треба, а не питання ставити».

У якому его-стані перебуває другий учасник розмови? Ідентифікуйте вид транзакції та спрогнозуйте її можливі наслідки.

У який его-стан змушений буде перейти перший співрозмовник, якщо бажатиме уникнути конфлікту? У чому полягає небезпека такого варіанта стосовно ефективності роботи команди змін?

Яких управлінських заходів доцільно вжити для забезпечення ефективної роботи команди змін в описаній ситуації?

2**. Кейс:* ***«Google: віддалена управлінська команда змін» (джерело: Google исследовал эффективность удаленных команд. Каковы выводы исследования и рекомендации компании. URL: *https://businessrevisor.ru/2019/04/google-distributed-work-study-and-recommendations/*).

Google – компанія, у якій працює близько 100 тис. чол. Представлена на п'яти континентах, у більш як 50 країнах та 150 містах. За даними Google, 39% усіх нарад у компанії потребують присутності працівників із двох та більше міст, 30% нарад – участі людей із різних часових зон, 48% – участі працівників із різних будівель. Відтак, і при розробці/реалізації програм організаційного розвитку неминучим є використання роботи віддалених команд.

Google протягом двох років досліджувала ефективність віддалених команд, вивчивши взаємодії більш як 5 тис. працівників. Оцінювали такі характеристики: суб'єктивне самопочуття, якість роботи, включеність команди до роботи компанії у цілому. Висновки Google:

1) ефективність, продуктивність, кар'єрне зростання працівників, що взаємодіють з колегами з інших регіонів земної кулі, не відрізняються від аналогічних показників колег, що працюють виключно з тими, хто знаходиться поряд;

2) віддалена взаємодія не впливає на самопочуття працівників: змушені комунікувати з людьми в інших часових поясах знаходять способи забезпечити баланс «робота/життя»;

3) віддалена комунікація знижує якість особистісних відносин між колегами;

4) технології комунікації вносять обмеження у взаємодію (погана якість звуку, відео і т. п.).

Відповідно, пріоритетним напрямом підвищення ефективності роботи віддалених команд визнано забезпечення формування внутрішніх зв'язків команди та командного духу.

Припустіть, що керівники різних підрозділів Google є

членами управлінської команди змін, яка працює над програмою організаційного розвитку: кожен відповідає за свій напрям/проект, що має бути інтегрованим у програму; кожен працює із власною проектною командою змін.

Розробіть систему заходів, що забезпечила б ефективність роботи та розвиток віддаленої управлінської команди змін з урахуванням висновків описаного дослідження Google, стадії життєвого циклу корпорації, специфіки її діяльності та етапів розвитку команди змін.

3. Генеральний директор і голова ради директорів American Airlines Джерард Арпі в 2011 р. залишив посаду через незгоду з радою директорів, що наполягала на проведенні формальної процедури банкрутства з подальшим злиттям з іншою компанією для позбавлення низки зобов'язань (зокрема, корпоративних пенсій). Арпі вважав, що банкрутства необхідно уникнути, адже компанія має дотриматися своїх зобов'язань. В основі рішення ради директорів було прагнення догодити акціонерам. Арпі ж керувався такими цінностями, як повага, самоповага, суспільна користь.

Про який тип конфлікту йдеться? Що стало його причиною? Чи було розв'язано конфлікт? Якщо так, то який метод розв'язання було застосовано?

Список рекомендованої літератури

Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. проф. Харічкова С. К. Одеса, Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Добрая книга, 2006. 350 с.

Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 2008. 797 с.

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління

змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf

Райан Л. 10 признаков токсичной корпоративной культуры. 21.06.2010. URL: http://www.management.com.ua/notes/10-signs-of-a-toxic-culture.html

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы: Методология Адизеса, Программа организационной трансформации. URL: https://adizes.me

Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Стахурська А. Управління змінами: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2016. 100 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22588/1/change management%20kl.pdf

Тема **8. Управління розвитком організаційної культури бізнес-структур**

План

1. Організаційна культура: сутність, складові, роль у досягненні цілей організаційного розвитку.
2. Моделі організаційної культури за Камероном і Куінном (модель конкуруючих цінностей).
3. Чинники впливу на зміни оргкультури. Принципи та алгоритм зміни оргкультури (ідеологеми/цінності-правила-норми).
4. Технології та інструменти розвитку організаційної культури. Модель HOME (History, Oneness, Membership, Exchange).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура, які її основні компоненти та рівні?

2. Назвіть елементи організаційної культури за моделлю «культурної мережі» Д. Джонсон.

3. Поясніть вплив організаційної культури на досягнення цілей організаційного розвитку та наведіть приклад (-и), коли перехід компанії на нову стадію організаційного розвитку потребує змін оргкультури.

4. Чому класифікацію моделей оргкультури Камерона та Куїнна називають моделлю конкуруючих цінностей (які критерії застосовуються для класифікації)?

5. Охарактеризуйте моделі організаційної культури «ринок» та «інновація/адхократія» за Камероном і Куїнном. Наведіть приклади організацій, у яких вони домінують.

6. Поясніть алгоритм перетворень організаційної культури.

7. Які ви знаєте способи/методи управлінського впливу на організаційну культуру?

8. Які чотири напрями вибудови організаційної культури визначено у моделі HOME?

9. Назвіть інструменти розвитку ринкових (підприємницьких) цінностей в організаційній культурі?

10. Які ви знаєте інструменти розвитку інтеграційної складової (залученість, командність) організаційної культури?

Тестові питання

1. *Що з переліченого не є критерієм класифікації типів оргкультури в моделі Камерона і Куїнна?*

а) гнучкість;

б) жорсткість (стабільність);

в) зовнішня спрямованість і диференціація;

г) внутрішня спрямованість та інтеграція;

д) глобальна спрямованість.

2. *Тип лідера: комунікатор, наставник, організатор. Критерії ефективності: рентабельність, вчасність, стале функціонування. Девіз: контроль сприяє рентабельності. Який тип оргкультури, за моделлю Камерона і Куїнна, характеризує зазначене?*

а) родина (клан);
б) інновація;
в) ринок;
г) бюрократія (ієрархія);
д) салем-сіті.

3. *Тип лідера: вихователь, батько. Критерії ефективності: згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів. Девіз: участь посилює відданість справі. Про який тип оргкультури, за моделлю Камерона і Куїнна, йдеться?*

а) родина (клан);
б) інновація;
в) ринок;
г) бюрократія (ієрархія);
д) організаційний розвиток.

4. *Тип лідера: надзиратель, суперник, виробник. Критерії ефективності: ринкова частка, досягнення мети, поразка конкурентів. Девіз: конкуренція сприяє продуктивності. Якому типу оргкультури, за моделлю Камерона і Куїнна, притаманні дані ознаки?*

а) родина (клан);
б) інновація;
в) ринок;
г) бюрократія (ієрархія);
д) конкуренція

5. *Не є елементом організаційної культури за моделлю «культурної мережі» Д. Джонсон*:

а) образ мислення (парадигма);

б) правила і ритуали;

в) міфи, історії, символи;

г) структури влади і системи контролю;

д) стратегія організації.

6. *Модель побудови організаційної культури НОМЕ не містить такої складової*:

а) розвивати почуття історії;

б) стимулювати розвиток горизонтальних комунікацій між працівниками;

в) формувати у працівників відчуття власної унікальності, незамінності;

г) розвивати почуття членства;

д) створювати умови для виникнення почуття єдності.

7. *Система винагород управління кар'єрою і гарантія зайнятості, адаптація нових членів колективу, навчання і розвиток персоналу. Для досягнення якої мети при формуванні оргкультури, за моделлю НОМЕ, призначений цей інструментарій:*

а) розвивати почуття історії;

б) стимулювати розвиток горизонтальних комунікацій між працівниками;

в) створювати у працівників відчуття власної унікальності, незамінності;

г) розвивати почуття членства;

д) створювати умови для виникнення почуття єдності.

8. *Введення оцінки 360° для керівників, навчання їх навикам делегування повноважень, запровадження програми адаптації для нових працівників, застосування системи довгострокових інструментів мотивації (участь у прибутках, опціони). Зазначені дії провадяться для розвитку в організаційній культурі:*

а) підприємницьких цінностей;

б) інноваційності;
в) причетності і командності;
г) орієнтування на дотримання стандартів;
д) ринкової культури.

9. *Доведення до працівників цілей організації через KPI, стимулювання конкуренції між підрозділами, щоденне інформування працівників про фінансово-економічні результати діяльності підрозділів, рішуче позбавлення від працівників з низькою результативністю (невиконання KPI), збільшення перемінної складової в зарплаті. Такий інструментарій застосовується для розвитку в організаційній культурі:*

а) підприємницьких цінностей;
б) інноваційності;
в) залученості і командності;
г) орієнтування на дотримання стандартів;
д) родинної культури.

10. *Введення знаків відмінності, премій працівникам і командам/підрозділам за новаторські ідеї, успішне запровадження раціоналізаторських пропозицій. Стимулювання обміну досвідом між підрозділами. Скорочення рівнів управління, залучення працівників різних підрозділів до участі в міжфункціональних командах з вирішення спільних проблем бізнесу. Запровадження програм розвитку/тренінгів для працівників. Ребрендинг компанії як сучасної, креативної, що динамічно розвивається. Перелічений інструментарій залучається для розвитку в організаційній культурі:*

а) підприємницьких цінностей;
б) інноваційності;
в) причетності і командності;
г) орієнтування на дотримання стандартів;
д) родинної культури.

Практичні завдання

1. Протягом 2018 р. штат *Tesla* збільшився на 30%, оскільки компанією проводилася інтенсивна робота над седаном Model 3. На початку 2019 р. голова *Tesla* Ілон Маск електронним листом оголосив про скорочення, пояснивши це необхідністю зберегти прибутковість компанії на тлі запуску Model 3, що має ціну, нижчу за попередні моделі.

У січні 2019 р. корпорація звільнила 7% працівників, повідомивши їх про це у день звільнення. Списки звільнених було розіслано відділом персоналу без будь-яких пояснень. Процедура звільнення займала кілька хвилин: людей групами запрошували до перемовної кімнати, повідомляли про звільнення, вилучали ноутбуки і проводжали до виходу. Працівники *Tesla* стверджують: подібні «чистки» проходять кожні півроку і чергуються з періодами інтенсивного найму персоналу.

Коментар експертів: компанія спочатку наймає персонал для роботи над продуктом, потім – скорочує працівників, які створили і підготували виведення продукту на ринок (див: «Чистки в Tesla»: вынужденная мера или часть корпоративной культуры? URL: https://businessrevisor.ru/2019/01/tesla-lay-offs-corp-culture/). Корпоративну культуру *Tesla* визначають як таку, в якій акціонерна вартість домінує над усіма іншими цінностями.

Визначте модель організаційної культури Tesla за класифікацією Камерона і Куїнна.

Виходячи з викладеного вище, оргкультуру компанії слід віднести до коротко- чи довгостроково орієнтованої?

Спрогнозуйте можливі наслідки для організації домінування подібної моделі оргкультури та запропонуйте шляхи її розвитку/трансформації, спираючись на положення концепції організаційного розвитку.

2. Оргкультура компанії *Amazon* орієнтована не на досягнення синергії, а на агресивну індивідуальну конкуренцію і витіснення працівниками один одного. Успіх компанії ґрунтується на «вичавлюванні» максимуму з кожного працівника, суворих правилах, контролі, ефективних

механізмах логістики. Внутрішня конкуренція – невід'ємна частина оргкультури Amazon.

Під час вступу на роботу персоналу пропонується засвоїти «14 принципів лідерства». За результатами тестування працівникам із кращим результатом надається статус «я особливий». Вітається індивідуальна конкуренція. Під час нарад працівники мають дискредитувати ідеї один одного, а список корпоративних контактів містить інструкцію, як надіслати секретний відгук про колег, керівників через спеціальний канал Anytime Feedback Tool (містить навіть спеціальні шаблони для полегшення написання «доносів»). Працівників навмисно «зіштовхують» між собою для селекції найбільш ефективних.

Переможці в індивідуальній конкуренції отримують винагороди (наприклад, акції компанії), переможених – відсіюють і згодом звільняють. Компанію не цікавить ані справедливість, ані етична сторона індивідуальних змагань працівників: якщо людина витримує і просувається кар'єрними сходинками – неважливо, як саме вона цього добивається. У системі немає місця працівникам, що тривалий час хворіють або мають особисті проблеми та потребують часу на їх вирішення. Часу не надається – їх звільняють.

Результат: значна плинність кадрів при високому рівні зарплати. Середня зарплата в *Amazon* становить 93200 доларів на рік, а середня тривалість перебування працівників у компанії – один рік (джерело: *Секты и стаи. Среди компаний с самой брутальной культурой эти организации заняли бы три первых места.* 19.12.18. URL: http://businessrevisor.ru/2018/12/sects-and-pack-brutal-corp-cultural/).

Охарактеризуйте організаційну культуру компанії за параметрами моделі конкуруючих цінностей Камерона і Куїнна.

Чому оргкультуру компанії все частіше називають «токсичною»?

Запропонуйте заходи з трансформації організаційної культури Amazon, спираючись на положення концепції організаційного розвитку.

3. Цінності корпорації IKEA: дотримання балансу «робота/життя» працівників, зниження ротації кадрів, перепрацювання і перенапруження не вітаються. IKEA не прагне освоювати нові види бізнесу, що вважаються джерелом «швидких грошей». Її основна конкурентна перевага: якість продукції, поступовий розвиток існуючої бізнес-моделі.

Йдеться про оргкультуру з коротко- чи довгостроковою орієнтацією?

Наведіть приклади компаній з такими моделями оргкультури та поясніть вплив останньої на організаційний розвиток цих бізнес-структур.

4. *Toyota* створила власну унікальну виробничу систему *Toyota Production System (TPS).* Чимало елементів TPS асоціюються в автомобільній індустрії з надійністю та ефективністю. Деякі компанії намагалися запозичити їх, але це виявилося непростою справою: адже елементи TPS поза системою та філософією, яким вони належать, працюють погано, а філософія *Toyota* і *TPS* розвивалися в компанії десятиріччями.

Після тривалого процесу відбору персоналу нові працівники проходять процес адаптації/інтерналізації, після чого зазвичай залишаються в компанії протягом тривалого часу. *Toyota* прагне «вирощувати» власний ключовий персонал, а не шукати менеджерів на ринку праці.

Контроль ланцюга постачань є законодавчою вимогою низки країн та стандартом у сфері менеджменту якості. Більшість компаній задовольняються відбором, аудитом, кваліфікацією постачальників. *Toyota* ж інтегрує постачальників у свою виробничу систему, допомагає запровадити на їх виробництвах *TPS* (тобто інтерналізує незалежні компанії).

Гнучкість та відкритість – основа виробничої системи *Toyota*, в основі якої знаходиться стандартизація. Як це можна поєднати?

Стандартизація в *Toyota* – це не встановлення єдино вірного способу виконання роботи, а стабілізація майстерності на досягнутому рівні для подальшого вдосконалення. Це, у свою чергу, вимагає від працівників знань, здібностей, певної

культури. Для *Toyota* характерним є таке: повноваження делегуються працівникам, правила і процедури сприяють розширенню цих повноважень. Організаційна ієрархія сприяє організаційному навчанню. (Джерело: *Модель конкурирующих ценностей и четыре типа корпоративной культуры на примерах Apple, Facebook, Toyota и Microsoft. 14.12.2018.* URL: https://businessrevisor.ru/2018/12/competing-values-framework-cameron-and-quinn/).

Визначте модель організаційної культури Toyota за Камероном і Куїнном (модель конкуруючих цінностей). Обґрунтуйте відповідь.

5. Відсутність належної уваги до корпоративної культури та агресивна політика розвитку стали причиною глибокої репутаційної кризи, у якій у 2017 р. опинилася одна з найдорожчих та найвідоміших компаній у світі – корпорація *Uber*. Оргкультура *Uber* є орієнтованою одночасно на ринок і відкритою для тих, хто є достатньо агресивним, щоб відповідати стандартам компанії. Компанія безцеремонно вривалася на ринки, незважаючи на вимоги регуляторів і протести традиційних служб таксі.

Донедавна у корпорації діяв принцип «переможців не судять»: на зухвалу поведінку цінних працівників «заплющували очі». У 2017 р. *Uber* неодноразово ставала об’єктом критики та позовів за сексизм і образи персоналу, неприйнятну поведінку керівників щодо підлеглих, нечесну конкуренцію між працівниками, викликала незадоволення клієнтів та цілих регіонів. Інвестори назвали оргкультуру компанії токсичною та розкритикували менеджмент за повільну реакцію на скандали. Компанію залишили чимало топ-менеджерів. У колишніх працівників *Uber* виникали проблеми з пошуком роботи, тоді як інші компанії їх уникали.

У 2017 р. член ради директорів *Uber* Аріанна Хаффінгтон заявила про зміни: «створення великої культури», у якій немає місця хамам, навіть якщо вони чудові працівники. *Uber* переглядає систему виплат і оцінювання працівників, присвоєння рейтингів водіям, запроваджує нову систему

взаємовідносин з водіями, що працюють за контрактами та ін.

За коментарями експертів, енергія та епатажність Тревіса Каланіка (один із засновників *Uber*) були корисними на початковому етапі стрімкого зростання компанії. Утім, коли проект перетворився на корпоративного гіганта, ці якості лідера стали перешкодою для подальшого розвитку, а корпоративні стандарти bro culture – причиною кризи *Uber*. (Джерела: *1) О. Кершис, А. Гош. Uberите правила. URL: https://reputationcapital.blog/2017/10/uberite-pravila/ 2) Грег Бесингер. Компания Uber Technologies собирается серьезно изменить корпоративную культуру. 06.04.2017. URL: https://www.vedomosti.ru/management)*

Зберіть додаткову інформацію про діяльність Uber та особливості її корпоративної культури. Який напрям змін організаційної культури є актуальним на даному етапі розвитку компанії, зважаючи на її стратегічні орієнтири?

Які інструменти зміни організаційної культури доцільно застосувати?

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає досконале оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками, наявність системних знань, вміння вільно застосовувати їх та практичні навички у складних, неординарних ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може грамотно оперувати отриманими знаннями та набутими уміннями й практичними навичками як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками, характерною ознакою є фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» виставляється в залікову книжку відповідно до шкали (див. с. 71).

Шкала підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу»

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
A	**Відмінно** – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
B	**Дуже добре** – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	**Добре** – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	**Задовільно** – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	**Достатньо** – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	**Незадовільно** – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
F	**Незадовільно** – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

4. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Організація як об’єкт управління. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

2. Життєвий цикл організації.

3. Організаційні патології: сутність, види.

4. Організаційний розвиток: сутність, чинники, цілі.

5. Еволюція концепції організаційного розвитку. Сучасні трактування.

6. Концепції реінжинірингу та організаційного розвитку: порівняльна характеристика.

7. Напрями змін у процесі організаційного розвитку.

8. Принципи та ознаки (риси) організаційного розвитку.

9. Управління організаційним розвитком бізнес-структур як професійна діяльність.

10. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Ознаки класифікації та стадії життєвого циклу компанії.

11. Нормальні та аномальні проблеми розвитку за моделлю І. Адізеса. Пастки організаційного розвитку.

12. Характеристика стадій «go-go», «юність» та «розквіт» за моделлю І. Адізеса.

13. Характеристика стадій «стабілізація», «аристократизм» та «салем-сіті» за моделлю І. Адізеса.

14. Код PAEI в моделі організаційного розвитку Адізеса: зміст, застосування. Організаційна терапія.

15. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Стадії життєвого циклу та основні кризи розвитку.

16. Модель організаційного розвитку за теорією фазових трансформацій бізнесу.

17. Управління змінами в процесі організаційного розвитку: моделі К. Левіна та Дж. Коттера.

18. Модель управління організаційним розвитком Л. Грейнера.

19. Стратегічний підхід в управлінні організаційним розвитком: сутність, обґрунтування.

20. VISION як цільовий орієнтир розробки програм організаційного розвитку.

21. Стадії процесу управління організаційним розвитком.

22. Програма організаційного розвитку: зміст, призначення, стадії.

23. Бізнес-модель: сутність, елементи. Business Model Canvas Остервальдера.

24. Види бізнес-моделей. Чинники трансформації бізнес-моделі.

25. Технології інноваційної трансформації бізнес-моделі. Метод «4 дії».

26. Організаційна діагностика: сутність, методи, результати.

27. Традиційні та сучасні методи управління організаційними змінами. Бенчмаркінг.

28. Ефективність організаційного розвитку: критерії, показники.

29. Опір організаційним змінам: поняття, причини. Формула опору.

30. Крива опору організаційним змінам. Стадії прийняття змін персоналом.

31. Типи працівників щодо ставлення до змін та особливості роботи з ними.

32. Методи подолання опору змінам.

33. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільне та відмінне.

34. Складові (блоки) організаційного дизайну та особливості їх проектування.

35. «Структура 5» Г. Мінцберга в організаційному дизайні.

36. Координаційні механізми організаційного дизайну.

37. Типи організаційного дизайну.

38. Адхократія як тип організаційного дизайну: сутність та умови ефективного застосування.

39. Оргструктура: поняття, елементи, функції.

40. Механістичні та органічні структури.

41. Потенціал сучасних органічних структур у забезпеченні цілей організаційного розвитку.

42. Ситуаційні чинники проектування оптимальної організаційної структури.

43. Принципи проектування оптимальної організаційної структури.

44. Основні типи організаційних структур та передумови їх застосування.

45. Інтеграція та аутсорсинг як технології організаційного розвитку.

46.«Закрита» та модульна бізнес-архітектура: умови застосування.

47. Злиття та альянси: стратегія синергізму в управлінні організаційним розвитком.

48. Бізнес-процес: сутність, види.

49. Параметри бізнес-процесу.

50. Принципи оптимізації бізнес-процесів.

51. Ключові показники ефективності КРІ: сутність, цілі, види.

52. Умови та ризики застосування КРІ**.** Вимоги до системи КРІ.

53. Мотивація персоналу щодо змін як умова організаційного розвитку: сутність, напрями, інструментарій.

54. Команда: поняття, ознаки, типи. Команда змін.

55. Етапи розвитку команди змін за Такманом.

56. Ефективність роботи команди. Пастки Біона та шляхи їх подолання.

57. Транзактний аналіз управлінської команди: сутність, застосування.

58. Рольова струткура команди змін за М. Белбіним.

59. Деструктивні організаційні конфлікти: сутність, причини, наслідки.

60. Типи організаційних конфліктів.

61. Методи розв’язання організаційних конфліктів.

62. Організаційна культура: сутність, складові, роль у досягненні цілей організаційного розвитку.

63. Моделі організаційної культури.

64. Чинники впливу на зміни оргкультури. Принципи та алгоритм зміни.

65. Технології розвитку оргкультури. Модель HOME.

66. Інструменти розвитку підприємницьких цінностей у організаційній культурі.

67. Інструменти розвитку інноваційності у організаційній культурі.

68. Інструменти розвитку залучення та командності у організаційній культурі.

ЗМІСТ

1. Загальні поради …….……..3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи……5
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів……...70
4. Питання до іспиту……..72

Навчальне видання

Електронне видання

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ»

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Укладач ЛЕВКОВЕЦЬ Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*