



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН 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

**ПЛАН 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»
заочної 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» заочної форми навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 73 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 та посилення адаптаційних властивостей організацій. Навчальна дисципліна «Управління організаційним розвитком бізнесу» має за мету формування у студентів системних знань з теорії та практики управління еволюційними організаційними змінами сучасних бізнес-структур.

Вивчення курсу надасть можливість набути знань щодо: змісту, закономірностей, напрямів організаційного розвитку бізнесу, його відмінностей від реінжинірингу; цілей, етапів, методів, моделей управління організаційним розвитком бізнес-структур; умов забезпечення організаційної ефективності та чинників формування організаційних патологій; сучасних методів діагностування організаційних криз та управління ними, розв'язання нормальних та аномальних проблем організаційного розвитку; змісту і технології стратегічного підходу до керованої еволюційної трансформації бізнес-систем, алгоритму розробки програм і проєктів організаційного розвитку; специфіки та методів управління опором організаційним змінам; сучасних методів і технологій редизайну, реструктуризації, оптимізації бізнес-процесів організації; особливостей та інструментарію формування і розвитку команди змін, управління організаційними конфліктами; впливу організаційної культури на функціонування бізнес-структур, принципів вибору і застосування доцільних технологій її розвитку.

«Управління організаційним розвитком бізнесу» складається з двох модулів: «Теоретичні основи управління організаційним розвитком бізнесу» і «Управлінські технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін». На практичні заняття виносяться чотири теми, що узагальнюють основні питання за двома модулями курсу. Наприкінці методичних рекомендацій наведено список питань, які виносяться на іспит.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприятиме робота над завданнями для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і тестові питання для самоконтролю, виконання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Практичне заняття 1

Т е м а : Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур. Моделі організаційного розвитку бізнесу

План

1. Організація як об'єкт управління. Життєвий цикл. Організаційна ефективність та організаційні патології.
2. Організаційний розвиток: сутність, принципи, напрями. Еволюція концепції.
3. Управління організаційним розвитком бізнес-структур як професійна діяльність.
4. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Нормальні й аномальні проблеми організаційного розвитку. Код РАЕІ та його застосування.
5. Модель Л. Грейнера та основні кризи організаційного розвитку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте внутрішнє і 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? Чи є тотожними поняття «організаційний розвиток», «організаційні зміни», «розвиток організації»?
5. Як ви розумієте зміст соціальної і структурної

складових організаційного розвитку бізнесу? На пріоритеті якої з них наголошує класична концепція організаційного розвитку?

6. Які ви знаєте принципи управління організаційним розвитком бізнесу?

7. У чому полягає основна ідея моделей організаційного розвитку на основі концепції життєвого циклу бізнес-структур?

8. Назвіть стадії життєвого циклу організації за І. Аді-зесом, притаманні їм нормальні проблеми розвитку та умови їх ефективного розв'язання.

9. Що таке «код Адізеса» і як його можна застосувати для управління організаційним розвитком бізнес-структур?

10. Охарактеризуйте основні організаційні кризи й умови їх ефективного «проходження» за моделлю Л. Грейнера.

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. 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.

3. Організаційна патологія – це:

- а) неефективність операційного ядра компанії;
- б) опір організаційним змінам з боку персоналу;
- в) дисфункція організації, сталі недосягнення цілей;
- г) кризовий фінансовий стан організації;
- д) фаза розвитку, що передує банкрутству.

4. 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.

5. 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.

6. Відповідно до моделі організаційного розвитку

I. Адізеса, при переході з одного етапу життєвого циклу на інший компанія стикається з проблемами, що пов'язані з відмовою від старих моделей поведінки та прийняттям нових. Такі проблеми називаються:

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

7. 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.

8. *Власник компанії намагається делегувати повноваження, але, побоюючись втратити контроль, втручається у процес управління і замикає на собі всі процеси. Описана ситуація у 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».

9. *Накопичено значні фінансові ресурси, але не здійснюються інвестиції в інновації; ритуалізація функціонування, уникнення ризиків і конфліктів, дефіцит підприємництва; уникнення змін. Про яку стадію життєвого циклу компанії, за Адізесом, йдеться?*

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

10. *«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.

11. *Стадії «делегування» в моделі організаційного розвитку Грейнера відповідає такий вид організаційної кризи:*

- а) криза довіри;
- б) криза контролю;
- в) криза меж;
- г) криза автономії;
- д) криза лідерства.

Практичні завдання

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

1. Бухгалтерія не приймає договори з дилерами без повної передоплати. Відділ збуту висловлює свою незгоду із цим, аргументуючи свою позицію: «Але ж так ми втрачаємо клієнтів!». Контраргумент бухгалтерії: «Це ваші проблеми».

2. 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 все було готово для «запуску» проекту, керівництво передумало ризикувати і рішення скасувало.

3. 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»)		

3. Ідентифікуйте сучасну стадію організаційного розвитку Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого за моделлю І. Адізеса. Аргументуйте позицію. Чи всі складові «вітамінного комплексу» в наявності? Які рекомендації із забезпечення подальшого організаційного розвитку університету ви б надали?

4. 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»), компанія почала стрімко втрачати ринкові позиції.

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

Список рекомендованой литературы

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

Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. Пер. с англ. 4-е изд. Москва: Альпина Паблицер, 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

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

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

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

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>

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: http://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. <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>

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

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

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/download/5317009/1dQDsB:pT4muhL-cFDSNNTLZp_UtNHkBo/

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

Методичні поради до самостійної роботи

Перше питання плану заняття 1 передбачає узагальнення студентами раніше набутих знань щодо закономірностей функціонування сучасних бізнес-організацій. Зокрема, необхідно уточнити, що останні є *відкритими соціо-технічними системами*: мають внутрішнє середовище (цілі, структура, технологія, персонал, оргкультура), взаємодіють із зовнішнім середовищем (слід вирізняти чинники прямого та непрямого впливу). Слід акцентувати увагу на тому, що бізнес-середовище є *динамічним*, тож компанії, щоб відповідати новим умовам функціонування, потребують постійної адаптації, зміни

організаційного механізму. Важливо згадати, що: а) протягом свого існування організації проходять певні етапи *життєвого циклу*, кожен з яких має свою специфіку, цілі, завдання, проблеми; б) перехід від одного етапу до іншого супроводжується *кризами*; в) успішне подолання криз саме створює передумови для трансформації компанії відповідно до вимог середовища, яке змінилося, та забезпечує збереження або підвищення її *організаційної ефективності* як здатності швидко, повно та з мінімальними витратами вирішувати проблеми, концентрувати ресурси на досягненні генеральної мети, забезпечувати високі фінансово-економічні результати функціонування. Необхідно акцентувати увагу на тому, що організаційні перетворення мають відбуватися безперервно, а до цього здатні лише організаційно досконалі структури. Розуміння *організаційної досконалості* як гнучкості компанії, її здатності до постійних змін із випередженням або мінімальним відставанням від змін середовища уможливить подальше вивчення змісту і технологій такого «налаштування» бізнес-систем. Нарешті, необхідно з'ясувати зміст, причини, види *організаційних патологій* як проявів сталої дисфункції організації та відсутності адекватних змін (патології структури, патології організаційних відносин, патології управлінських рішень).

Опанування матеріалу другого питання потребує формування чіткого уявлення про сутність *організаційного розвитку* (далі ОР) як системного процесу планових, керованих, еволюційних перетворень бізнес-систем в умовах динамічного середовища для підвищення/збереження організаційної ефективності. Слід розуміти, що *ОР означає* перехід компанії унаслідок кількісно-якісних змін підсистем та зв'язків між ними до якісно нового стану, що підвищує її конкурентоспроможність у мінливому економічному просторі. Важливо визначити відмінності ОР (поступові, безперервні зміни, першочерговими об'єктами є оргкультура і персонал, пріоритетом – соціальна ефективність) від *реінжинірингу* як альтернативної концепції організаційних змін (швидкі, революційні зміни, об'єктом є передусім «жорсткі» компоненти системи – оргструктура та бізнес-процеси, пріоритетом –

економічна ефективність). Доцільно дослідити еволюцію концепції ОР та з'ясувати зміст домінуючої сьогодні *теорії стратегічних змін* як такої, що передбачає вирівнювання вимог зовнішнього середовища, стратегії організації та процесу організаційного проектування. Слід акцентувати увагу на тому, що класична концепція ОР ґрунтується на ідеї *розвитку людини* (персоналу компанії) як обов'язкової передумови успіху організаційних змін. Важливо також відрізнити ОР (актуалізація організаційної будови компанії; обов'язкові управлінські інтервенції) від *розвитку організації* (передбачає у т. ч. саморозвиток; включає комерційний розвиток – нові продукти, клієнти, ринки тощо), сформувати чітке уявлення про його джерела та чинники. Необхідно з'ясувати, що на практиці застосовується синтетичний підхід до тлумачення ОР, який передбачає виокремлення його *структурної* (оргструктура, бізнес-процеси) та *соціальної/кадрової* (персонал, мотивація, оргкультура) складових. Це дозволить сформувати: уявлення про *основні напрями* ОР в рамках системного підходу до організаційних змін (розвиток організаційної культури та забезпечення якісного виконання функцій персоналом, зміни оргструктури, оптимізація бізнес-процесів та розробка нових стандартів, регламентів тощо); розуміння *принципів* ОР (цілеспрямованість, плановість, безперервність, залученість першого керівника, системність, інтервенції, гуманістичні цінності та соціальна відповідальність, колегіальність і групова робота, казуальність, дослідження дією, організаційне самонавчання). Слід підсумувати, що для забезпечення організаційної досконалості (гнучкості) компанії вирішують такі *завдання*: 1) підвищення «чутливості» до змін у бізнес-оточенні, які вчасно сигналізують про необхідність організаційної адаптації; 2) розвиток здатності компанії до безперервного «навчання»; 3) формування механізмів трансформації накопичених ідей та знань у поступові організаційні зміни.

Третє питання передбачає з'ясування сутності, цілей, принципів, методології управління ОР бізнесу як напрямку бізнес-менеджменту. Передусім необхідно засвоїти, що *предметом* управління ОР як навчальної дисципліни є

закономірності еволюційних, планових перетворень організації, технології адаптації бізнес-структур до умов існування (зовнішнього і внутрішнього середовища), що постійно змінюються. Управління ж ОР як *професійна діяльність* являє собою процес постійного корегування сформованих бізнес-систем організації, пошуку нових можливостей щодо відповідності умовам динамічного бізнес-середовища. Важливо уточнити методологію управління ОР (економічна теорія, теорія організації, теорія управління, менеджмент, соціологія, психологія, теорія систем) та методи організаційних інтервенцій, сформувані уявлення про місце управління ОР в системі менеджменту сучасної компанії.

Четверте питання присвячено вивченню змісту та інструментарію найвідомішої моделі ОР, що ґрунтується на концепції життєвого циклу організації – моделі І. Адізеса. Важливо розуміти, що, за Адізесом, кожна стадія розвитку компанії пов'язана з вирішенням певних *типових* проблем, криз, уникненням пасток розвитку; ці проблеми є закономірними (тож, їх можна передбачити і «підготуватися»), їх вирішення – умова переходу на наступну стадію розвитку. Слід вирізняти *нормальні* (пов'язані з освоєнням компанією нової моделі поведінки, відповідають етапу життєвого циклу, організація здатна їх вирішити самостійно) та *аномальні* (не очікуються на поточному етапі життєвого циклу, блокують розвиток, компанія не здатна їх вирішити самостійно) проблеми розвитку, оскільки їх розв'язання потребує різних управлінських рішень. Необхідно сформувані уявлення про зміст, завдання, проблеми 10 стадій ОР за Адізесом («залицяння», «дитинство», «давай-давай», «юність», «розквіт», «зрілість/стабільність», «аристократизм», «сале́м-сіті», «бюрократизація», «смерть»), в основу класифікації яких покладено співвідношення гнучкості та контрольованості як параметрів життєдіяльності компанії. Доцільно акцентувати увагу на тому, що: найбажанішою стадією розвитку є «розквіт»; метою організації є її досягнення і якомога довше утримання завдяки інновації; після стадії «зрілість» починаються деструктивні процеси «старіння» організації; з низхідних стадій

компанія може повернутися до розквіту; настапають моменти, коли організація не може перейти до наступної стадії розвитку без запровадження професійного менеджменту, створення адміністративної системи, делегування повноважень та ін. Важливо знати суть *коду Адізеса* та можливості його застосування для управління ОР. В ефективній організації мають бути представлені чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька (інноваційна), І – інтеграційна. Разом вони складають, за термінологією Адізеса, «вітамінний комплекс ефективного управління» РАЕІ, або код Адізеса. Необхідно звернути увагу на таке: якщо на певному етапі ОР якась функція не виконується, можна спрогнозувати, які проблеми («хвороби») виникнуть у компанії та які заходи («лікування») потрібні для їх вирішення; усі функції одночасно є несумісними, ідеального керівника не існує, тож для ефективного управління його має доповнювати команда; модель РАЕІ визначає, яка з функцій є домінуючою на різних стадіях життєвого циклу та як можна сформувати взаємодоповнюючу команду.

Опрацюючи *п'ять питань*, для ознайомлення з потенціалом застосування в цілях управління ОР моделі Грейнера варто скористатися логікою вивчення попередньої моделі, а саме: кожному етапові життєвого циклу відповідають певні організаційні кризи, перехід від одної стадії до іншої. пов'язаний з необхідністю подолати чергову кризу перехідного періоду, провівши доцільні організаційні зміни. Нова стадія ОР означає нові правила внутрішнього функціонування компанії і взаємин із зовнішнім середовищем. Кожен етап ОР характеризується домінуючим стилем керування, домінуючою проблемою управління. Необхідно знати, що, за Грейнером, життєвий цикл організації складається з п'яти стадій: творчий розвиток (креативність), спрямований розвиток (директивне керівництво), розвиток, що ґрунтується на делегуванні, на координації, на співпраці. Цим стадіям відповідають кризи: лідерства, автономії, контролю, тяганини/меж, довіри. Слід звернути увагу, що після подолання останньої організаційної

кризи компанія, за Грейнером, може перейти на шосту стадію ОР, що ґрунтується на подвійній структурі: «звичній» – для виконання рутинних операцій, і «рефлексії» – для розвитку перспективних напрямів, духовного збагачення людей.

Вивчення четвертого і п'ятого питань має підвести до розуміння висновку, який зробили розробники описаних моделей: організаційні зміни в компанії запрограмовані, їх можливо і потрібно передбачити та підготуватися.

Практичне заняття 2

Т е м а : 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. Програма організаційного розвитку.
3. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком. Види бізнес-моделей та чинники їх трансформації.
4. Організаційна діагностика. Традиційні й сучасні методи управління змінами.
5. 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. У чому полягає відмінність програми і проекту 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, реорганізації підрозділів із подальшим інформуванням працівників про факт змін;

б) реінжиніринг бізнес-процесів із 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) називається:*

а) стратегія;

б) місія;

в) бачення (vision);

г) бізнес-модель;

д) розквіт.

3. *Сукупність запланованих заходів (інтервенцій) за основними напрямками 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, називається:*

- а) лінійна;
- б) галузева;
- в) платформена;
- г) інноваційна;
- д) трансформаційна

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

- а) формує нові ринки, в рамках яких учасники здійснюють транзакції;
- б) уможливорює 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. *Управління стратегічними змінами в рамках організаційного розвитку передбачає такі підходи:*

- а) реагування; прогнозування/адаптація; активному управлінню;
- 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 методу управління організаційними, змінами, який називається:*

- а) аутсорсинг;
- б) бенчмаркінг;
- в) даунсайзинг;
- г) стратегічний підхід;
- д) канбан.

9. *Оцінка стану організації в цілому, її частини, процесів, особливостей функціонування з метою 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 визначають як:

- а) здатність організації до досягнення цілей;
- б) спроможність 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 цілей;
- 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? Які ви вбачаєте 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, 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, адже 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 в рейтингу найбільш інноваційних компаній світу опустилася з 1-го на 17-те місце, втратила статус компанії – виробника смартфонів № 2 у світі, зафіксовано зниження обсягів продаж. Усе частішими є нарікання на проблеми-несправності-недоліки продуктів Apple.

За якими напрямками 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.

Список рекомендованої літератури

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

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>

Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.

Гринь Є. А. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: www.economy.nauka.com/ua/pdf/10_2018/46.pdf

Гасман 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.

Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: 4 инструмента управления рисками. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.

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

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

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

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

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

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: http://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>

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

Смет А., Марчелло Ф., Сергиенко Я. Корпорация быстрого реагирования. *Вестник McKinsey*. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/p/3>

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/download/5317009/1dQDsB;pT4muhL-cFDSNNTLZp_UtNHkboS/

Методичні поради до самостійної роботи

Для управління ОР необхідно впорядкувати процес, обґрунтувати його структуру, тому в рамках вивчення *першого питання* плану заняття 2 рекомендуємо ознайомитися з найбільш відомими моделями управління організаційним розвитком бізнесу та запропонованими ними пріоритетами управлінських дій: моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Коттера, моделі EASIER та ADKAR. Для цього пропонуємо скористатися *Додатковою інформацією*, наведеною наприкінці рекомендацій до вивчення теми. Важливо акцентувати увагу на тому, що, за висновками авторів означених моделей, для підвищення організаційної гнучкості необхідні одночасні зміни й у виробничій системі, і в системі управління, проте на перших

етапах пріоритет має бути надано зміні «ментальних моделей» персоналу, формуванню їх нового бачення, розуміння необхідності та змісту змін. Згідно з концепцією ОР, це найважливіша умова успіху проектів організаційних змін.

Друге питання, присвячено обґрунтуванню методологічного підходу до управління ОР сучасних бізнес-структур та технології його реалізації. Важливо зрозуміти, чому сьогодні таким підходом є *стратегічний*: управління ОР визначається як стратегічно орієнтовані дії із забезпечення зміни властивостей основних елементів організації, а ОР – як процес стратегічно орієнтованих організаційних змін; концепція загального напрямку змін в ОР має бути первинною щодо окремих проектів змін оргструктури, бізнес-процесів, навичок, відносин – не «вписані» у загальну стратегію зміни гальмуватимуть ОР. Необхідно акцентувати увагу на тому, що стратегічним орієнтиром для розробки програм і проектів ОР є VISION (якісне визначення, образ бажаного стану компанії через 8-12 років), оскільки стратегії в динамічному середовищі є багатоваріантними (можуть змінюватися). Потрібно сформулювати уявлення про технологію планування еволюційної трансформації бізнес-системи з орієнтуванням на VISION: 1) за результатами діагностики описується стан бізнес-системи «як є» в розрізі основних організаційних підсистем (оргкультура, персонал, оргструктура, бізнес-процеси); 2) описується майбутній стан бізнес-системи – «як потрібно», щоб відповідати VISION (знов-таки – у розрізі основних підсистем); 3) виявляються невідповідності та розробляється план трансформації, як перейти від стану «як є» до стану «як потрібно» без різких змін у підсистемах. При цьому слід пам'ятати, що існують різні *стратегії* управління організаційними змінами (*захисна* – реагування на зміни, що відбуваються; *адаптивна* – прогнозування змін за результатами моніторингу та підготовка до них заздалегідь; *проактивна* – ініціювання та активне управління змінами зовнішнього середовища), тож необхідно розуміти передумови застосування кожної з них. Доцільно уточнити потенціал та сферу

застосування в управлінні ОР процесного підходу, ситуаційного (обґрунтування пріоритетів елементів/проектів програми ОР на певному етапі змін), контекстного тощо. Після цього необхідно визначити зміст управлінських дій на кожній стадії процесу управління ОР (підготовка, впровадження, закріплення результатів). Система запланованих у певній послідовності інтервенцій за основними напрямками змін утворює *програму ОР*, що розробляється для компанії в цілому; складовими програми є *проекти* організаційних змін відповідно до основних підсистем/напрямів ОР. Слід акцентувати: передумовою успіху програм ОР є нарощування складової «як потрібно» у свідомості працівників. Необхідно знати цілі, завдання, стадії розроблення програми ОР (усвідомлення потреби в змінах, входження в організацію агента змін, створення системи робочих відносин агента змін, діагностика, розробка планів/проектів дій), алгоритм дій щодо її реалізації.

Опрацювання третього питання потребує осмислення впливу на процеси ОР змін бізнес-моделі організації, чинників та технологій її трансформації. Передусім необхідно сформулювати уявлення про складові бізнес-моделі як способу створення, доставки, продажу, утримання цінності організацією: цільові споживачі, ціннісна пропозиція, ланцюжок створення вартості, механізм (формула) генерування прибутку. Це дозволить зрозуміти взаємозв'язок між ними і т. зв. вторинними елементами бізнес-архітектури (цінності й оргкультура, оргструктура і бізнес-процеси), оскільки бізнес-модель має забезпечити системне поєднання цілей компанії, її структури, функцій і процесів з реаліями динамічного середовища. Важливо вирізнити традиційні (відбивають логіку існуючої галузевої бізнес-системи) та інноваційні бізнес-моделі (застосовуються лише певною компанією галузі; ґрунтуються на формуванні *нового способу пропозиції*, що змінює ланцюжок створення вартості), розуміти чинники (можливості або загрози) і технології інноваційної трансформації бізнес-моделей (технологія «4 дії», застосування шаблонів і принципу конфронтації, шаблонів і принципу тотожності).

При вивченні *четвертого питання* рекомендуємо акцентувати увагу на цілях та методах організаційної діагностики як важливого етапу управління ОР та ознайомитися з традиційними і сучасними методами управління змінами. Необхідно знати, що *організаційна діагностика* як оцінка стану компанії або її частини, процесів, особливостей функціонування на предмет виявлення причин неефективності може ґрунтуватися на проблемному підході (за симптомами виявити проблеми) або на задачному (необхідно розв'язати конкретні проблеми). Слід з'ясувати потенціал застосування різних методів діагностики для вирішення різних завдань (самодіагностика – метод «хрестовини», аналіз організаційних патологій, аналіз життєвого циклу; діагностичне інтерв'ю, позиційний аналіз, аналіз рішень, діагностичне спостереження та ін.), зрозуміти зміст трирівневої моделі діагностування організаційної системи (рівень організації, груповий, індивідуальний), мету розробки «проблемного поля» організації, технологію оцінки готовності організації до змін. Доцільно ознайомитися з класифікацією традиційних методів управління ОР (орієнтовані на людей та культуру; орієнтовані на завдання і технології; орієнтовані на структуру і стратегію) та вивчити потенціал і ризики застосування сучасних методів управління ОР – *бенчмаркінгу, аутсорсингу, даунсайзингу*.

Розглядаючи *п'яте питання*, слід акцентувати увагу на проблемі оцінювання ефективності ОР та управління ним. Важливо знати про існування трьох груп моделей оцінювання ефективності ОР: 1) як здатності бізнес-організації до досягнення цілей (співвідношення фактичних результатів її діяльності та цільових); 2) як здатності бізнес-організації конкурувати і забезпечувати економічну ефективність (економічний ефект від реалізації програми/проекту ОР співвідноситься з витратами, що забезпечили його здійснення); 3) як здатності бізнес-організації забезпечити належний рівень задоволеності та реалізації очікувань учасників, що мають власні цілі (групи, підрозділи, індивіди). Необхідно розуміти, що для оцінки ефективності ОР застосовуються показники ефективності основних підсистем компанії, утім не існує

універсальної методики щодо того, як визначити вплив кожної організаційної зміни (або проекту ОР) на організаційну ефективність, врахувати внесок до кінцевого результату ситуаційних та інших чинників («відокремити» ту частину результату, що отримана завдяки реалізації програми/проекту ОР, від отриманої завдяки іншим чинникам). Слід з'ясувати, що ефективність управління ОР визначають як ефективність об'єкта управління (тобто ОР компанії) і суб'єкта управління (якість виконання управлінських функцій керуючою підсистемою; серед показників: співвідношення доходів компанії та витрат на утримання апарату управління, частка адміністративних витрат серед загальних витрат організації, норма керованості, швидкість/якість рішень, плинність кадрів та ін.). У підсумку важливо сформулювати розуміння, що систему показників, критерії та методику оцінювання ефективності ОР та управління ним кожна організація формує самостійно.

Додаткова інформація до вивчення теми 2

Таблиця

Моделі управління організаційним розвитком бізнесу

Модель Курта Левіна. ЕТАПИ:

1. *Розморожування.* Усвідомлення необхідності змін, чинників, що їм сприяють/перешкоджають. Дослідити статус-кво, посилити рушійні сили, зменшити сили опору. Люди реагують: прихильники, амбівалентні (не раді, але, якщо натиснути, змиряться), противники. Необхідно: створити якнайбільше прихильників.
2. *Рух (здійснення змін).* Вивчення і освоєння нового. Залучити працівників, запровадити зміни. Освоєння працівниками нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, культурних цінностей. Створення команд, консультування з питань групової динаміки, програми підвищення якості трудового життя.
3. *Заморожування.* Встановлюються нові норми поведінки. Винагороджують нові, карають старі. **Ідея:** Компанія має певний баланс рушійних/стримуючих сил змін. Простіше ослабити стримуючі, аніж нарощувати рушійні.

Модель управління організаційним розвитком Лері Грейнера. ЕТАПИ:

1. *Тиск і спонукання.* Керівництво має усвідомити необхідність змін. Тиск може здійснюватися: зовнішніми чинниками (конкуренція, технології, законодавство, стан економіки та ін.), внутрішніми (зниження продуктивності праці, плинність кадрів, дисфункціональні конфлікти, скарги працівників).

2. *Посередництво і переорієнтація уваги.* Залучення зовнішнього консультанта для об'єктивної оцінки ситуації, виявлення справжніх джерел проблем або працівників, здатних висловити неупереджену думку.

3. *Діагностика і усвідомлення.* Керівництво збирає необхідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що потребують зміни існуючого стану.

4. *Знаходження нового рішення і зобов'язання з його виконання.* Керівництво шукає спосіб вирішення проблеми, має заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання. *Ризики:* застосування старих рішень для розв'язання нових проблем. *Мета* етапу: знаходження нових, унікальних рішень, що підтримуються всією структурою влади.

5. *Експеримент і виявлення.* Випробування змін, виявлення негативних результатів. Визначення, якою мірою зміни, що плануються, здатні покращити незадовільний стан речей, як їх сприймають, як можна покращити їх здійснення. Наприклад, певним працівникам необхідні додаткові повноваження, іншим – додаткова підготовка, певна група чинить сильний опір змінам і т.д. Корегування планів.

6. *Підкріплення і згода.* Мотивувати людей, аби вони прийняли зміни. Переконати, що зміни вигідні організації та їм особисто.

Модель Коттера. ЕТАПИ:

1. *Переконати людей у необхідності змін,* викликати бажання працювати заради змін.

2. *Створення коаліції змін* (команди реформаторів). Складається з керівників, що зацікавлені у змінах, можуть бути прикладом для інших, відповідально ставляться до справи, можуть спитати з ін.; користуються довірою вищого керівництва; єдина в розумінні завдань, що стоять перед організацією.

3. *Розробка бачення майбутніх змін.* Бачення – образ майбутнього, що: вказує інноваційний шлях до вдосконалення організації; визначає найближчі дії працівників для здійснення змін; створює стимули дій у певному напрямі, незважаючи на болісність перших етапів змін; полегшує координацію дій великої кількості людей.

4. *Пропаганда нового бачення майбутнього.* Правила: простота, застосування метафор, прикладів, різноманіття засобів агітації, повторення, особистий приклад лідера, роз'яснення випадків, коли дії керівництва можуть здатися такими, що суперечать проголошеному курсу, двосторонній обмін думками з підлеглими.

5. *Створення умов для активної участі працівників у перетвореннях:* оргструктура, комунікації, навчання, кадрові перестановки. Пропаганда концепції майбутнього (розуміння усіма цілей/завдань), приведення структур компанії відповідно до концепції змін, створення системи підготовки/перепідготовки (якщо працівники не мають навичок – тривога, безсилля щось змінити) і т.д.; санкції щодо керівників, які саботують зміни.

6. *Демонстрація швидких результатів.* Люди хочуть переконатися, що «овчинка вартує виділки»; недовірливим необхідні аргументи; необхідно переконатися, що зміни не погіршать їх стан у майбутньому.

7. *Закріплення успіхів, поглиблення змін* (запуск нових проектів, залучення, просування нових людей). Найтриваліший етап. Розгортаються більші проекти змін, додаткові повноваження + просування на пости нових людей, готовність працювати заради змін керівництвом стимулюється. Заходи з аналізу досвіду змін, виявленню проблем/ризиків.

8. *Укорінення змін у організаційній культурі.* Нові навички, методи роботи необхідно вбудувати в оргкультуру. Визнати заслуги учасників, винагородити їх. Закріпити зміни в посадових інструкціях, моделях компетенцій, регламентах, стандартах – зробити: «тут так прийнято».

Модель EASIER:

Envisioning – створення бачення. Як і для чого необхідно здійснити зміни. Якою буде компанія «після».

Activating – активація. Провокувати інших учасників процесу до нового бачення.

Supporting – підтримка. Кожному учаснику – демонструвати його важливість для спільної справи. Підтримка: необхідні навички, навчання, моральна підтримка.

Implementing – впровадження. Розбиття процесу змін на окремі дії, вбудовування результатів змін у ін. процеси менеджменту.

Ensuring – забезпечення. Спостереження і контроль.

Recognizing – схвалення, визнання. Визнання заслуг тих, хто сприяє успіху, винагорода.

Елементи 1-3 – поведінкові, 4-6 – структура і процеси.

Модель ADKAR. Ідея: щоб успішно керувати змінами в організації, необхідно спочатку сприяти змінам кожної конкретної людини. Успіх організації щодо змін є сумою індивідуальних успіхів кожного члена.

1. Awareness – обізнаність і розуміння. Працівник має розуміти, навіщо це потрібно і що це дійсно необхідно.
2. Desire – бажання і готовність підтримати зміни, брати участь.
3. Knowledge – знання, як мають відбуватися зміни, у чому суть.
4. Ability – можливість: зміни мають бути здійсненні, реалістичні; у людей мають бути необхідні уміння або їх можна набути.
5. Reinforcement – підкріплення: щоб зміни були стійкими, вони мають позитивно підкріплюватися.

Практичне заняття 3

Т е м а : Організаційний дизайн та розвиток організаційної структури

1. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес. Блоки організаційного дизайну.
2. «Структура 5» і координаційні механізми організаційного дизайну.

3. Типи організаційного дизайну.
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. У чому полягає суть адхократії як типу організаційного дизайну?
6. Що таке інерційність організаційної структури та як вона проявляється?
7. Назвіть принципи проектування оптимальної організаційної структури. Який 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 і 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. *Мінімальна повторюваність і мінімальна стандартизація робіт характерні для такої складової «структури 5» за Г. Мінцбергом:*

- а) операційне ядро;
- б) середня ланка;
- в) стратегічний апекс;
- г) техноструктура;
- д) обслуговуюча система.

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

- а) простий;
- б) дивізіональний;
- в) механістична бюрократія;
- г) професійна бюрократія;
- д) адхократія.

4. *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.

Вкажіть який тип дизайну характеризують ознаки, перелічені вище?

- а) простий;
- б) дивізійний;
- в) механістична бюрократія;
- г) професійна бюрократія;
- д) адхократія.

5. *Який координаційний механізм організаційного дизайну переважно застосовується у вищих навчальних закладах та лікарнях (щодо роботи викладачів та лікарів відповідно)?*

- а) взаємне узгодження;
- б) стандартизація робочих процесів;
- в) стандартизація випуску;
- г) стандартизація навичок/знань;
- д) прямий контроль.

6. *Слабке/помірне використання формальних правил/процедур, децентралізація прийняття рішень, невелика кількість ієрархічних рівнів характерні для організації, якою є:*

- а) механістична;
- б) органічна;
- в) функціональна;
- г) лінійна;
- д) лінійно-функціональна.

7. *Не належить до ситуаційних чинників, що визначають оптимальну організацію компанії:*

- а) базова технологія, сфера діяльності;
- б) середовище (динамічне/стабільне);
- в) вік, розмір, етап життєвого циклу;
- г) тип працівників за кодом Адієса (PAEI);
- д) географія діяльності.

8. *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.

9. *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) дивізійну;
- д) матричну.

10. *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) визначають доцільність такого типу організаційного дизайну? 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. Частина підрозділів перетворено на окремі компанії, поєднані у холдинг Alphabet Inc, а пізніше – і XXVI Holding Inc. З монолітного гіганта створено низку менших, більш гнучких компаній. Повільний і сталий бізнес (Google Gmail, YouTube, Android, Maps) відокремили від інноваційного, що швидко розвивається (Calico, Waymo, Nest, Google Fiber, GV, Capital G).

Поясніть, як 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.

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/>

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

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

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Хорошая книга, 2006. 350 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: http://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>

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

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

Син Ю. Корпоративный менеджмент. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml

Сироткин Д. Реструктуризация и аутсорсинг. URL: <http://altrc.ru/library/53/restrukturizatsiya-i-outsorsing/>

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 Design. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00318>

Методичні поради до самостійної роботи

При вивченні *першого питання* плану практичного заняття 3 слід акцентувати увагу на відмінностях категорій «організаційний дизайн» і «організаційна структура», змісті організаційного дизайну як системного трансформаційного процесу і концепції, схожої з ОР. Зокрема, уточнити, що: 1) *організаційна структура* є категорією індустріальної економіки; акцентує передусім на ієрархії, координації, контролі для забезпечення *сталості* організації; є системою *формальних* повноважень (за рівнями ієрархії та функціональними областями), які відбиває органіграма; 2) *організаційний дизайн* як новітня система розподілу функціональних обов'язків, прав, відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління компанії та працівниками, є категорією постіндустріальної економіки; акцентує на *гнучкості* організаційної структури, необхідності забезпечити синергію за рахунок використання людського потенціалу та сучасних методів

управління бізнес-процесами, *рухливості* структури організації в умовах змін бізнес-середовища (деструктуризації внутрішньої будови); відбиває зміст як *формальних, так і неформальних* повноважень (за компетенціями та знаннями). Структура і процеси сучасних компаній мають оперативно підлаштовуватися під ринкові тренди: аутсорсинг людей і активів за потребою, алгоритмізовані процеси, організовані у спільноти споживачі і т. д. Тож важливо сформувавши розуміння, що метою організаційного дизайну є створення таких умов функціонування компанії, за яких втручання вищого керівництва у операційну діяльність є мінімальним, оскільки бізнес-система при зміні умов зовнішнього середовища *здатна до «самоналаштування»* для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Відтак, для організаційної структури існують універсальні принципи формування, для організаційного дизайну – ні, він є індивідуальним. Необхідно розібратися у особливостях проектування *основних блоків* організаційного дизайну, пам'ятаючи, що їх конфігурацію визначають VISION та стратегія розвитку компанії: завдання (у довго- та короткостроковому періоді), структура (спеціалізація, групування видів діяльності, ієрархія зв'язків, підзвітність), процеси (повноваження, процедури, механізми прийняття рішень), людські ресурси (відбір, навчання, ротація, кар'єрне зростання), мотиваційна система (з урахуванням неформальних робочих комунікацій). Слід знати, що цілеспрямований процес створення або перебудови організації з урахуванням усіх блоків організаційного дизайну становить зміст *організаційного проектування*. Доцільно охарактеризувати *параметри* організаційного дизайну (складність, формалізація, централізація) як процесу налаштування системи управління компанією. Важливо розуміти передумови та цілі *редизайну* як системних перетворень основних блоків моделі для адаптації до нових умов існування (основа: переосмислення та адаптація ключових компетенцій, цільових ринків, продуктової спеціалізації, рівня кооперації тощо).

Друге питання передбачає ознайомлення з методологією розробника основ організаційного дизайну Г. Мінцберга – т. з.в.

«структурою 5» та опанування координаційних механізмів, що застосовуються при організаційному проектуванні. Зокрема, необхідно з'ясувати зміст і причинно-наслідкові зв'язки між п'ятьма підсистемами, з яких, за Мінцбергом, складається бізнес-організація («структура 5»): *операційне ядро* (виконання базових робіт з виробництва та реалізації продукції), *стратегічний апекс* (прямий контроль, управління взаємовідносинами з зовнішнім середовищем, розробка стратегії компанії; топ-менеджмент та їх помічники), *серединна ланка* (менеджери середнього рівня, що регулюють діяльність операційного ядра; передання інформації «згори-донизу», розподіл обмежених ресурсів, формування функціональних стратегій), *техноструктура* (аналітики; проектування, планування операційного процесу, стандартизація діяльності), *обслуговуюча /допоміжна* підсистема (підрозділи, що забезпечують обслуговування решти процесів компанії; юридичний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, їдальня, канцелярія і т. д.). Важливо розуміти, що кожна наступна складова формується по мірі зростання організації та ускладнення її діяльності і передбачає застосування все нових *механізмів координації*, до яких, за Мінцбергом, відносяться: взаємне узгодження (неформальні комунікації між працівниками), прямий контроль, стандартизація робочих процесів (змісту праці), стандартизація випуску (результату), стандартизація навичок / знань. Доцільно уточнити, що за сучасних умов до координаційних механізмів організаційного дизайну додають *індоктринацію* – стандартизацію певного набору переконань, що їх поділяють працівники. Необхідно акцентувати увагу на тому, що, за Мінцбергом, оптимальний організаційний дизайн потребує внутрішньої узгодженості елементів та відповідності організаційній ситуації, тому після оцінювання «структури 5» має формуватися рішення про доцільні тип і модель організаційного дизайну, організаційної структури у конкретній ситуації.

При вивченні *третього питання* необхідно розглянути застосування «структури 5» Мінцберга для класифікації типів організаційного дизайну. Зокрема, з'ясувати, що критеріями класифікації є домінування певної складової з описаних у

«структурі 5» і певного виду координаційного механізму. Після цього слід вивчити основні типи організаційного дизайну та притаманні їм відповідні характеристики: *простий* (стратегічний апекс; прямий контроль), *дивізійний* (серединна ланка; стандартизація результатів), *механістична бюрократія* (техноструктура; стандартизація процесів/змісту праці), *професійна бюрократія* (операційне ядро; стандартизація навичок, знань), *адхократія* (важливість допоміжної підсистеми, розмивання меж між структурними складовими; взаємне узгодження, мінімум формалізації). Важливо уточнити умови ефективного застосування означених типів організаційного дизайну, приділивши особливу увагу *адхократії*, що є гнучким, адаптивним, органічним варіантом організаційної будови більшості інноваційних структур, для якого характерні: відсутність ієрархії, формальної оргструктури, креативність та спонтанність поведінки працівників, виконання роботи на основі взаємного узгодження, заснований на знаннях та досвіді авторитет, тимчасові автономні проектні команди, децентралізація та спільне прийняття рішень (відсутні менеджери), значна роль соціальних зв'язків між членами колективу.

Опрацьовуючи четверте питання, необхідно узагальнити раніше набуті знання щодо сутності, елементів, функцій організаційної структури компанії, специфіки та умов застосування основних типів оргструктур та акцентувати увагу на проявах їх сучасних трансформацій. Передусім слід уточнити зміст оргструктури як упорядкованої сукупності елементів, що забезпечує функціонування і розвиток компанії як єдиного цілого та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання робіт: спеціалізація робіт, їх групування (за функціями, продуктом, споживачами, регіоном), повноваження, звітність, координація. Необхідно з'ясувати, що оргструктура забезпечує компанії цілісність і сталість у мінливому середовищі, керованість і подолання складності організації, поєднання цілей та дій працівників/підрозділів для забезпечення синергетичного ефекту. Утім, структурна складність організації має і зворотний бік щодо її динаміки: виникає інерційність, «жорсткість» структури, що гальмує

розвиток. Доцільно здійснити порівняльний аналіз *механістичного* (формалізація процедур, централізація прийняття рішень, чітка відповідальність, жорстка ієрархія влади) та *органічного* (помірне використання формальних процедур, децентралізація прийняття рішень, «розмита» відповідальність, невелика кількість ієрархічних рівнів, «перехресні зв'язки») типу оргструктур, акцентувавши увагу на умовах їх ефективності. Зокрема, для механістичного типу це будуть стабільне середовище, структурованість завдань, вимірність результатів, для органічного типу – динамічне середовище, інновації, низька структурованість завдань, складність виміру результатів, вмотивованість персоналу потребами вищих рівнів та ін. Важливо пам'ятати, що до механістичного типу відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну структури, а до органічного – дивізійну, матричну, проектну. Необхідно вирізняти традиційні й «перегорнуті» організації (піраміда ієрархічних ланок «розплющується»), зважаючи, що оргструктура сучасних компаній для забезпечення їм таких якостей, як гнучкість, адаптивність, інноваційність усе більше трансформується у бік пласкої мережної структури. Після цього слід ознайомитися з характеристикою новітніх органічних структур (оболонкова, тимчасова, партисипативна, багатомірна, мережна) та сформулювати уявлення про їх потенціал для досягнення цілей організаційного розвитку.

Відповідь на п'яте питання потребує вивчення змісту, принципів, методів *реструктуризації* як технології ОР, що має на меті приведення структури компанії у відповідність до запланованих або таких, що відбулися, змін у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі. Слід з'ясувати, що концепції ОР відповідають такі види реструктуризації, як *випереджальна* (здійснюється успішними організаціями для посилення ключових компетенцій і конкурентних переваг) і *адаптаційна* (для вчасного подолання негативних тенденцій та адаптації до нових умов), а проект реструктуризації включає *модель* нової оргструктури (зміст: ієрархічний перелік товарів і послуг, функцій, що забезпечують їх виробництво, виконавчих ланок,

які забезпечують реалізацію функцій; матриця організаційних проєкцій) і *програму змін* (формулюється у термінах: прибрати/додати функцію, прибрати/додати виконавчу ланку, змінити відповідність функцій і ланок). Важливо розуміти, що ефективна оргструктура має забезпечувати відповідність змісту діяльності, системі взаємовідносин в організації та вимогам зовнішнього середовища. Відтак, до *ситуаційних чинників*, що визначають оптимальну оргструктуру, відносять: середовище (складність, динамічність), базову технологію, сферу діяльності; вік, розмір та етап життєвого циклу організації; ступінь диверсифікації та географію діяльності; особливості організаційної культури тощо. Необхідно вирізняти *загальні вимоги* до оргструктури компанії (прозора, керована, гнучка, рентабельна – витрати на її підтримку мають прийнятно співвідноситися з фінансовими результатами діяльності компанії) і *спеціальні*, що визначаються цілями проєкту реструктуризації. Слід зосередитися на опануванні *принципів* формування /проєктування оргструктур: єдина мета (стратегія визначає структуру), первинність функції перед структурою (варіант «навпаки» становить зміст такої патології, як *структурний фетишизм*), простота (мінімальна кількість управлінських ланок), оперативність управлінського впливу, єдинорозпорядність, оптимальна норма керованості, рівномірність навантаження на всі управлінські ланки, зворотний зв'язок, визначеність обов'язків, єдність прав і відповідальності. Необхідно визначити умови ефективного застосування основних видів організаційних структур: *функціональної* (обмежена номенклатура, стандартна технологія, стабільне середовище), *дивізійної* (широка номенклатура продукції, динамічне середовище, одночасна присутність на ринках із різними економіко-правовими умовами), *матричної* (динамічне середовище, потреба у високій якості продукції при короткому її життєвому циклі, частий запуск нових продуктів, інноваційні технології). Слід акцентувати увагу на *резервах* підвищення ефективності організаційної структури (скорочення управлінських витрат, усунення дублювання робіт; балансування навантаження

працівників, раціоналізація структури зайнятості та розподілу функцій між ними; усунення втрат через боротьбу за ресурси та ін.). Після цього доцільно ознайомитися з *етапами* (діагностика, розробка найбільш адекватної нової моделі структури, здійснення перетворень) та *ризиками* проєктів реструктуризації (опір персоналу, кадрове забезпечення, аваркія підрозділів, управлінські тощо). На завершення рекомендується звернути увагу, що проєкти реструктуризації найчастіше оцінюються за двома критеріями: ступінь відповідності поставленому завданню та рентабельність витрат.

При вивченні *шостого* питання необхідно акцентувати увагу на передумовах застосування в цілях ОР «закритої» або модульної бізнес-архітектури та – відповідно – *інтеграції* виробництва в межах замкненої структури організації, або ж *аутсорсингу* як відкритого способу виробництва (передання традиційних неключових бізнес-функцій компанії стороннім підрядникам для оптимізації діяльності компанії). Передусім слід з'ясувати, що «закритою», взаємозалежною архітектурою продукту називають, якщо хоча б один його компонент неможливо створити окремо від інших, розробка кожного залежить від обраного варіанта виробництва решти (і варіантів може бути скільки завгодно). Якщо продукт інноваційний, недосконалий, компанія прагне оптимізувати його властивості, *відсутні галузеві стандарти* виробництва, а *конкуренція відбувається навколо якості* – компанія має бути *інтегрованою* («закрита» бізнес-архітектура), щоб контролювати виробництво найважливіших компонентів. *Модульною (відкритою)* називають архітектуру продукту, що ґрунтується на жорсткій стандартизації виробництва його компонентів і відсутності непередбачуваних взаємозв'язків між ними: якщо компоненти відповідають специфікації – неважливо, хто їх виробив. Відповідно, організації можуть позбавлятися низки видів діяльності, передаючи їх на аутсорсинг, їх бізнес-архітектура перетворюється на відкриту, модульну. Важливо визначити передумови переходу до модульної бізнес-архітектури: якщо *існують галузеві стандарти* виробництва, продукт досяг межі удосконалення (містить зайві характеристики, за які споживачі вже не бажають платити), *конкуренція відбувається навколо швидкості* виходу на ринок, *оперативності* зворотного зв'язку,

зручності, можливо, цін. Необхідно розуміти, що різкі зміни в уподобаннях споживачів, потреба в новому продукті високої якості можуть спричинити доцільність реінтеграції, тому компанії в умовах динамічного, непередбачуваного середовища намагаються застосовувати численні технології, що дозволяють гнучко поєднувати/поділяти їх структурні складові, замість остаточно відмовлятися від певних видів діяльності (наприклад, технології спін-оф, спін-аут).

Практичне заняття 4

Т е м а : Оптимізація бізнес-процесів організації. Управління розвитком команди змін

План

1. Бізнес-процес: сутність, структура, види, принципи побудови. Параметри та показники ефективності бізнес-процесів.
2. Сутність, принципи, етапи оптимізації бізнес-процесів.
3. Ключові показники ефективності КРІ як інструмент управління змінами. Вимоги до системи КРІ та особливості її розробки і оптимізації.
4. Команда: сутність, ознаки, типи. Команда змін.
5. Етапи розвитку та ефективність команди змін. «Пастки Біона». Транзактний аналіз.
6. Типологія учасників команди змін (за М. Белбіним).
7. Деструктивні організаційні конфлікти та методи їх розв'язання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які існують види бізнес-процесів організації?
2. Чим відрізняються такі параметри бізнес-процесу, як результативність, ефективність, продуктивність?
3. Як оцінюється оптимальність бізнес-процесу?

4. Назвіть і охарактеризуйте принципи оптимізації бізнес-процесів.

5. Що таке мапа створення цінності та як вона застосовується для оптимізації бізнес-процесів?

6. Яким вимогам має відповідати система ключових показників ефективності бізнес-організації?

7. Назвіть та охарактеризуйте етапи розвитку команди змін за Такманом. Який етап, на ваш погляд, є найскладнішим для керівника?

8. У чому полягає суть такої «пастки Біона», як «згуртованість і затишок»?

9. Для вирішення яких управлінських завдань застосовується транзактний аналіз команди?

10. Які командні ролі вирізняють за М. Белбіним?

11. Які можуть існувати причини деструктивних організаційних конфліктів?

12. Назвіть і охарактеризуйте структурні та міжособистісні методи управління організаційними конфліктами.

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

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

3. Найважливіший принцип побудови бізнес-процесів:

- 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.

4. Ступінь задоволення клієнтів становить зміст такого параметру бізнес-процесу:

- а) результативність;
- б) ефективність;
- в) продуктивність;
- г) якість результатів;
- д) адаптивність.

5. 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.

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

- а) формування;
- б) бурління (вирування);
- в) функціонування;
- г) нормування;
- д) переформування.

7. *Що із наведеного НЕ входить до переліку «пас-ток Біона»:*

- а) залежність;
- б) розпуск/переформатування;
- в) конфлікт (втеча);
- г) творчість («здвоювання»);
- д) згуртованість і затишок.

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

- а) транзакційних витрат;
- б) еґо-станів;
- в) дисфункціональних конфліктів;
- г) консенсусу;
- д) компромісу.

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

- а) ефективний обмін інформацією;
- б) обрив потоку комунікації;
- в) «дорослізацію» внутрішньоконандних відносин;
- г) краще розуміння людиною свого природного еґо-стану;
- д) конструктивний конфлікт.

10. *Відстежує/контролює своєчасність і повноту виконання завдань, шукає помилки/недоліки. Старанність, сумлінність. Схильність до внутрішніх переживань, небажання передоручати обов'язки. Якій командній ролі, за М. Белбіним, властиве перелічене?*

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

11. *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 сформовано підґрунтя?*

- а) ціннісно-сенсовий;
- б) тривожності;
- в) фрустраційний;
- г) деприваційний;
- д) агресивності.

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

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

Практичні завдання

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

1.1. При працевлаштуванні до роздрібної мережі на посаду продавця пошукач 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, що приймає остаточне рішення щодо кандидата;
- 4) надання 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 спрямовує запит до служби безпеки. Якщо від останньої надходить відмова, кредит не надається. Р е з у л ь т а т : марна робота менеджера, витрачені матеріали, амортизація обладнання, упущена вигода.

1.3. Меблевий магазин запровадив продаж меблів з відстрочкою платежу. Оформленням кредиту змушені займатися продавці. Оскільки вони не мають належних навичок, часто помиляються при оформленні, процес обслуговування клієнтів уповільнився. Знизився оборот магазину.

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

2. Проаналізуйте наведену інформацію.

2.1. У вересні 2016 р. американський банк Wells Fargo опинився у центрі скандалу. З'ясувалося, що працівники протягом чотирьох років відкривали рахунки і випускали кредитні картки для клієнтів без їх згоди (всього: 3,5 млн таких рахунків). 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.

2.2. 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 у KPI. Щоб її виконати, продавці почали говорити покупцям, що нову продукцію до їх магазинів не завозять, та пропонували стару. Р е з у л ь т а т : впали загальні продажі компанії.

Яких помилок при встановленні/розробці KPI було припущено в описаних випадках? Які вимоги до системи KPI порушено?

Чим пояснюється зниження організаційної ефективності в кожному з випадків? Яких, на ваш погляд, доцільно вжити заходів, щоб виправити ситуацію (щодо кожної з описаних компаній)?

3. Член команди змін, який відповідає за виконання корегування графіку 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?

Які управлінські заходи будуть доцільними для забезпечення ефективної роботи команди змін у описаній ситуації?

Список рекомендованої літератури

Абрамова И., Карапетян З. Как избежать ошибок при внедрении KPI. URL: <http://www.citycg.ru/research/49.html>

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-protsesov>

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>

Как внедрить систему KPI в вашей компании.

29.12.2018. URL: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>

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

Мульченко О. Внедрение системы КPI: этапы, примеры, процесс и оценка эффективности. 16.05.2016. URL: <https://internet-marketings.ru/vnedrenie-sistemy-kpi>

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

Примеры КPI: изучаем, оцениваем, применяем. 26.04.2018. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2132-primery-kpi>

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

Репин В. Карточка бизнес-процесса – инструмент руководителя. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/kartochka_biznes_protsessa_instrument_rukovoditelya/

Руководство по улучшению бизнес-процессов: этапы и методы осуществления. 28.02.2019. URL: <https://www.gd.ru/articles/10179-uluchshenie-biznes-protsesov>

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

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

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>

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL:

http://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>

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

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

Син Ю. Корпоративный менеджмент. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml

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](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22588/1/change%20management%20kl.pdf)

Методичні поради до самостійної роботи

При вивченні *першого питання* плану практичного заняття № 4 передусім слід сформування уявлення про *бізнес-процес* як організувати комплекс взаємопов'язаних, повторюваних дій, що реалізуються за заданими вимогами, та в сукупності забезпечують отримання результату, який становить цінність для споживача. Необхідно розібратися у змісті та взаємозв'язках основних компонентів бізнес-процесу: *вхід* і *вихід* процесу, *клієнт* процесу (внутрішній і зовнішній), *власник* процесу, *постачальник* процесу. Слід звернути увагу на такі поняття, як: 1) *інтерфейс процесу* – набір об'єктів або механізм, за допомогою якого кожен бізнес-процес взаємодіє з попереднім та наступним, у результаті чого утворюються межі процесу; 2) *межі процесу* – кордон входу (передусім першої операції) та кордон виходу (слідують за останньою операцією). Важливо засвоїти основні *принципи* побудови бізнес-процесів: кожен вихід бізнес-процесу має узгоджуватися з входом наступного бізнес-процесу; за результат роботи кожного бізнес-процесу має відповідати лише один виконавець; результат кожного бізнес-процесу має бути спрямованим на досягнення певної локальної мети, але

локальні цілі мають бути узгоджені між собою і забезпечувати досягнення стратегічних. Доцільно ознайомитися з критеріями класифікації та видами бізнес-процесів: 1) *за роллю в компанії*: основні, допоміжні, розвитку, управління; 2) *за функціональною ознакою*: розробка, маркетинг і збут, виробництво, постачання, сервісне обслуговування; 3) *за належністю до компанії*: внутрішні (реалізуються в межах компанії) та зовнішні (мають вхід або вихід поза компанією). Необхідно визначити *параметри* (інструменти виміру), за якими оцінюється ефективність бізнес-процесів: 1) *результативність* – співвідношення отриманого результату і такого, який потрібен клієнту процесу; 2) *ефективність* – співвідношення результату процесу і ресурсів, витрачених на його отримання; 3) *продуктивність* – середня кількість корисних результатів на одного виконавця (результат процесу ділиться на кількість його виконавців); 4) *якість результатів* – ступінь задоволення споживачів. Слід знати показники, що характеризують кожен із цих параметрів бізнес-процесу. Крім того, важливо звернути увагу, що оптимальність бізнес-процесів оцінюється за напрямками: якість кінцевого результату, якість і зміст проміжних результатів, змістовність дій виконавців при здійсненні процедури, компактність і узгодженість схеми бізнес-процесу.

Друге питання присвячено вивченню змісту, принципів, етапів оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, слід з'ясувати, що під *оптимізацією* бізнес-процесів розуміють комплекс заходів з підвищення їх ефективності без революційних змін (цим вона відрізняється від реінжинірингу бізнес-процесів), а основними характеристиками процесу є такі: 1) рівень змін: нарощується; 2) відправна точка: існуючий процес; 3) частота змін: постійні; 4) напрям: знизу нагору; 5) ризик: помірний. Необхідно ознайомитися з *принципами оптимізації* бізнес-процесів: поєднання кількох робіт у одну; оцінка оптимальності від окремого до загального (починати з процесів базового рівня); зменшення кількості входів; мінімізація кількості вертикальних взаємодій (виконавці мають самостійно приймати рішення); робота виконується там, де це є доцільним (структура не має накладати обмежень на процес); альтернативність варіантів виконання бізнес-процесів; мінімізація перевірок-контролю-погоджень; поєднання централі-

зації обміну інформацією і децентралізації підрозділів; готовність до опору персоналу. Важливо сформувати чітке уявлення про зміст основних *етапів оптимізації* бізнес-процесів: 1) опис/фіксація процесів у стані «як є» (побудова *мапи потоку створення цінності*); 2) призначення відповідальних осіб (за кожен етап/процес оптимізації); 3) аналіз бізнес-процесів, виявлення проблемних зон (надлишкові запаси, надмірний час циклу, надмірний час переналаштування, високий рівень браку та ін.), розробка моделі (мапи) «як буде» та плану руху до неї через здійснення серії змін, оцінка можливих погіршень для інших процесів; 4) здійснення/корегування змін і контроль результатів. При цьому слід акцентувати увагу на технології побудови і використання такого інструменту моделювання та аналізу бізнес-процесів, як мапа створення потоку цінності (VSM). Необхідно вивчити основні *прийоми* (винесення ідеального кінцевого результату за рамки процесу, виключення зайвих кроків або поєднання їх, зміна послідовності етапів, подрібнення операцій для зменшення вимог до кваліфікації персоналу, винесення операцій за межі основного процесу, поєднання операцій у часі та просторі, автоматизація) та типові *помилки* оптимізації бізнес-процесів, аби не припускати їх у практичній діяльності.

Третє питання передбачає ознайомлення із поняттям та технологіями розробки/запровадження *ключових показників ефективності (продуктивності) KPI* як дієвого інструменту управління організаційними змінами. Спочатку необхідно з'ясувати сутність KPI як системи кількісно вимірних показників, на основі яких оцінюється результативність діяльності організації, її підрозділів, окремих працівників, та *призначення* KPI: 1) забезпечення досягнення цілей компанії на основі єдності/узгодження зусиль працівників, підрозділів; 2) планування та аналіз діяльності компанії на основі потрібних бізнес-системі результатів; 3) поділ відповідальності між ключовими підрозділами; 4) оцінка роботи персоналу, контроль ділової активності підрозділів та організації в цілому; 5) створення ефективної системи мотивації персоналу; 6) кількісний вимір поставлених цілей та завдань; 7) створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Необхідно вивчити *критерії класифікації та види* KPI: запізнілі й випереджальні;

якісні й кількісні; процесні, клієнтські, фінансові, розвитку тощо. Важливо розуміти переваги та ризики запровадження системи КРІ. Для мінімізації останніх слід ретельно вивчити *вимоги до системи КРІ*: показник має бути пов'язаним із цілями компанії/підрозділу, відбивати поєднання цілей компанії і можливостей кожного працівника, вимірність показників, мінімальна кількість (персональних – 3-5), можливість працівника/підрозділу впливати на свої КРІ, досяжність показників, можливість корегування, раціональний період оцінювання, показник повинен мати сенс, планування від цілей (зверху), а не від досягнутого. Слід пам'ятати, що основою для розробки КРІ є: стратегія, бізнес-модель, ключові бізнес-процеси. Необхідно ознайомитися з умовами ефективності КРІ, дізнатися про найпоширеніші помилки її запровадження та способи їх виправлення.

Існує кілька способів поєднання людей для розробки та реалізації програми/проекту ОР, серед них – створення спеціальної команди змін. *Четверте питання* передбачає ознайомлення із характеристиками та видами команди змін. Передусім слід уточнити поняття *команди* як малої групи людей, що взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних, значимих цілей, за досягнення яких несуть спільну відповідальність. Це дозволить сформулювати чітке уявлення про *ознаки команди*: наявність спільної мети, інтенсивне співробітництво, визначені статусно-рольові відносини, внутрішня організація і певний рівень самоуправління, групові цінності та норми поведінки, груповий тиск, згуртованість та налагоджені комунікативні зв'язки, спільне ухвалення рішень, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, синергія. Слід розуміти, що створення команди є доцільним у ситуаціях, для яких характерні: висока невизначеність середовища, множинність варіантів рішень, необхідність координування складних робіт, широкого діапазону компетентності, значні розбіжності експертів щодо альтернатив, очікується високий опір змінам, для ухвалення рішень необхідний консенсус. Необхідно звернути увагу на *характеристики команди* (склад, структура, групові процеси). Важливо з'ясувати види команди змін як команди особливого типу, що створюється для розробки/реалізації проектів ОР:

паралельна (створюється тимчасово для консультування та зворотного зв'язку, не обов'язково несе відповідальність за впровадження змін), *проектна* (працює над проектом ОР), *управлінська* (зайнята розробкою програми ОР, несе повну відповідальність за її результати; звітує перед власниками компанії). Наприкінці потрібно акцентувати увагу на *ознаках управлінської команди змін*: постійність складу, регулярність спільної роботи, предмет роботи (розробка перспективних, а не поточних рішень), командні правила взаємодії, автономна та самокерована (організація визначає кінцеві вимоги та наявні ресурси, у цих межах команда може варіювати ступінь свободи при розподілі функцій/відповідальності).

Процес формування та розвитку команди вимагає високої управлінської компетенції. *П'яте питання* присвячено вивченню етапів розвитку та умов ефективності команди змін, інструментарію управління нею. Найвідомішою моделлю розвитку команди є модель Такмана. Необхідно охарактеризувати *стадії розвитку команди змін* (формування, бурління/вирування, нормування, функціонування, розпуск/переформування), у т. ч. завдання та дії керівника на кожній із них. Важливо знати про «*пастилки Біона*» – проблеми, що можуть виникнути на різних стадіях розвитку команди (залежність, конфлікт/втеча, творчість/здвоювання, згуртованість і затишок), вивчити шляхи їх уникнення/подолання. Необхідно уточнити *чинники ефективності команди змін*: задоволення індивідуальних потреб членів, успішна взаємодія в команді, вирішення поставлених перед командою завдань. Відтак, ефективність команди змін оцінюється з позицій професійної діяльності та організаційно-психологічного клімату за такими елементами: 1) завдання, визначення мети (чіткість, ясність); 2) ролі; 3) процес функціонування (спільні розробка/прийняття рішень, механізм заохочення членів, спосіб підбиття підсумків); 4) міжособистісні відносини; 5) відносини між командами (окремо одна команда не зможе досягти цілей організації). Необхідно зрозуміти зміст технології *транзактного аналізу команди* та потенціал її застосування для виявлення «конфліктогенних» взаємодій, корегування неоптимальної поведінки членів команди. Зокрема, слід звернути увагу, що зазначений метод ґрунтується на моделі еґо-станів («батько», «дорослий», «дитина») та аналізі транзакцій як взаємних звернень

людей, кожен з яких знаходиться у певному его-стані (найбажанішим варіантом є комунікація «дорослий→дорослий»). *Паралельна транзакція*: передбачає, що его-стан, до якого вона спрямована, є джерелом реакції; уможливорює нормальну комунікацію. *Транзакція, що перетинається*: означає, що его-стан, на виникнення якого вона спрямована, не є джерелом реакції; спричинює обрив потоку комунікації; для відновлення комунікації одному або обом учасникам потрібно змінити его-стан. Важливо розуміти, як відібуваються на ефективності роботи команди різні варіанти відновлення комунікації та як можна стимулювати «дорослізацію» команди.

При вивченні *шостого питання* необхідно акцентувати увагу на формуванні рольової структури команди змін: адже для успіху команди необхідні виконавці трьох типів ролей – «думати, діяти, управляти». Зазвичай кожен член команди відіграє не одну, а 2-3 ролі, що мають використовуватися у належні періоди часу та належним чином, причому кожному учаснику мають бути відомі особливості ролей інших. Найвідомішою є типологія командних ролей за М. Белбіним, тому необхідно ознайомитися з характеристиками (необхідні якості, допустимі недоліки) 9 видів командних ролей: мислитель (генератор ідей), координатор (голова), виконавець, формувальник (організатор), дослідник ресурсів (шукач), оцінювач (контролер), колективіст (командний гравець), фахівець, фінішер. Слід розуміти, що: високих показників досягають команди, які мають координатора, оцінювача, мислителя; команди, в яких присутні усі 9 ролей, здатні до виконання будь-якого завдання і максимальної синергії.

Сьоме питання присвячено вивченню сутності, типів, наслідків деструктивних організаційних конфліктів та методів їх розв'язання. Передусім необхідно з'ясувати, що конфлікт – це суперечність, що актуалізувалася, або ситуація, в якій сторони розуміють неможливість одночасного задоволення їх потреб. Основою конфлікту є зіткнення несумісних, протилежно спрямованих регуляторів поведінки (цінностей, сенсів, цілей, уявлень про спосіб їх досягнення). *Деструктивними* є конфлікти, що негативно впливають на організаційну ефективність. Слід вирізняти *причини конфліктів*, пов'язані з організацією роботи, та пов'язані з

особистісними якостями працівників, а також чотири рівні зародження конфлікту: ситуативний, особистісний, ціннісно-сенсовий, взаємодії. Важливо знати структуру конфлікту (об'єкт, активні дії, емоційне збудження) та розуміти, що лише сукупність усіх трьох складових – предметної, діяльній, емоційній – утворює конфлікт. Доцільно розібратися в особливостях різних типів конфлікту, оскільки вони передбачають застосування різних методів управління: 1) внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особою та групою, міжгруповий; 2) ціннісно-сенсовий (зіткнення взаємовиключних цінностей), фрустраційні (розчарування через нездійснення певної значущої цілі, потреби, відчуття оман), деприваційні (через тривалу неможливість задоволення значущої потреби), агресивності, тривожності. Важливо з'ясувати, що управління конфліктами включає їх прогнозування, профілактику, регулювання, розв'язання. Необхідно вивчити зміст та умови застосування структурних і міжособистісних (згладжування, ігнорування, примус, компроміс, інтеграція/співпраця) методів управління конфліктами. Особливу увагу треба приділити інтеграції як найбільш ефективному, але водночас найскладнішому для застосування методу розв'язання конфлікту, що полягає у розробленні сторонами взаємовигідного спільного рішення, яке інтегрує їхні інтереси (умова: стримувати емоції, вислухати опонента). Нарешті, слід дізнатися про правила поведінки у міжособистісних взаємодіях для профілактики та/або розв'язання організаційних конфліктів.

3. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

нормативно-правові акти

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. Дата оновлення: 18.12.17. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon2rada.gov.ua/show/1560-12>

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-ІV. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної Ради*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon3rada.gov.ua/show/40-15>

Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Дата оновлення: 06.02.2018. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 49. Ст. 682. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996. № 236/96-ВР. Дата оновлення: 03.03.16. *Відомості Верховної Ради*. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

підручники

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

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 656 с.

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

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

Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2009. 384 с.

Менеджмент для магістрів: підручник у 2-х т. / за ред. Балацького О. Ф., Теліженка О. М. Суми: Університетська книга, 2013. Т. 2. 618 с.

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

Управление изменениями и развитием организации: хрестоматия / Пер. с англ.; под ред. Г. В. Широковой. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2009. 496 с.

навчальні посібники

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

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

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

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

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 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>

Организационный дизайн: решения для корпораций, компаний, предприятий: мультимедийное учебное 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

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

Серіков А. В. Управління організаційними змінами:

навч. посіб. Харків: Фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

Семьянинов А. В. Конспект лекций по дисциплине «Управление организационными изменениями». Москва: МГТУ «МАМИ», 2010. 72 с. URL: <https://www.twiprx.com/file/8388867>

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](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22588/1/change%20management%20kl.pdf)

Шеремет М. А. Управление изменениями. Москва: Дело АНХ, 2010. 128 с.

монографії

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

Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монографія. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.

Гасман 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.

Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: 4 инструмента управления рисками / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.

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. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/success-story/5909/>

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.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 362 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.

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

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

статті

Алябина Е. В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития. *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*. 2011. Том 11, выпуск 1. С. 105–116. URL: <https://cyberleninka.ru>

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>

Гринь Є. А. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: www.economy.nauka.com/ua/pdf/10_2018/46.pdf

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/content/upravlenie-organizacionnymi-izmeneniyami-v-kompanii-ocenka-sootvetstviya-organizacionnogo>

Смет А., Марчелло Ф., Сергиенко Я. Корпорация

быстрого реагирования. *Вестник McKinsey*. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/p/3>

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

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>

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>

Интернет-ресурсы

Абрамова И., Карапетян З. Как избежать ошибок при внедрении KPI. URL: <http://www.citycg.ru/research/49.html>

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

Бедненко А., Гордеев М., Иванов А., Кучкаров З., Лозовицкий И., Меркулов О. Оптимизация бизнес-процессов: пошаговое руководство. 24.02.2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3591-optimizatsiya-biznes-protsessov>

Бейкер Стефани. Секрет успеха Zara: меньше начальников, больше данных. URL: www.management.com.ua/gm/gm223.html

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

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

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

Как внедрить систему КРІ в вашей компании. 29.12.2018.
URL: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>

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

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>

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

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

Мульченко О. Внедрение системы КРІ: этапы, примеры, процесс и оценка эффективности. 16.05.2016. URL: <https://internet-marketings.ru/vnedrenie-sistemy-kpi>

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

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

Примеры КРІ: изучаем, оцениваем, применяем. 26.04.2018. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2132-primery-kpi>

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

Репин В. Карточка бизнес-процесса – инструмент руководителя. URL: https://www.buisnessstudio.ru/articles/kartochka_biznes_protsesta_instrument_rukovoditelya/

Руководство по улучшению бизнес-процессов: этапы и методы осуществления. 28.02.2019. URL: <https://www.gd.ru/articles/10179-uluchshenie-biznes-protsesov>

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

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

Культура организации. Понимание механизмов ее формирования – ключ к развитию компании. 24.01.19. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/01/corporate-culture/>

Син Ю. Корпоративный менеджмент. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml

Сироткин Д. Реструктуризация и аутсорсинг. URL: <http://altrc.ru/library/53/restrukturizatsiya-i-autsorsing/>

Фердоуз Касра, Льюис Майкл, Мачука Хосе. Скорострельный бизнес: феномен *Zara*. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10354>

5 главных инструментов совершенствования бизнес-процессов. 01.02.19. URL: <https://www.gd.ru/articles/10131-sovshenstvovanie-biznes-protsessov>

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

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

4. 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 відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна 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 такої шкали:

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 перекладати	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

5. 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 РАЕІ 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. Типологія учасників команди змін за М. Белбінім.
59. Деструктивні організаційні конфлікти: сутність, причини, наслідки.
60. Типи організаційних конфліктів.
61. Методи розв'язання організаційних конфліктів.
62. Організаційна культура: сутність, складові, роль у реалізації стратегії організації.
63. Моделі організаційної культури.
64. Чинники впливу на зміни оргкультури. Принципи та алгоритм зміни.
65. Технології розвитку оргкультури. Модель НОМЕ.
66. Інструменти розвитку підприємницьких цінностей в організаційній культурі.
67. Інструменти розвитку інноваційності в організаційній культурі.
68. Інструменти розвитку залучення та командності в організаційній культурі.

ЗМІСТ

1. Загальні поради	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	4
3. Список літератури.....	59
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	66
5. Питання до іспиту.....	68

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН 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»
заочної форми навчання

У к л а д а ч **ЛЕВКОВЕЦЬ** Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

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