

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**



В. К. ЛЕБЕДЄВА

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Дніпро НМетАУ 2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

В. К. ЛЕБЕДЄВА

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Конспект лекцій для студентів
спеціальності 051 – Економіка,
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Дніпро НМетАУ 2018

УДК 330.101

Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій / В.К. Лебедева. – Дніпро: НМетАУ, 2018. – 48 с.

Наведені основні теоретичні та методичні положення, необхідні для успішного засвоєння знань із організації процесу управління змінами, у тому числі, щодо сутності змін, технології та методів управління змінами в організаціях, особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Призначений для студентів спеціальності 051 – Економіка, освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка».

Бібліогр.: 7 найм.

Друкується за авторською редакцією.

Відповідальний за випуск В.М. Тарасевич, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: Ю.Є. Петруня, д-р екон. наук, проф. (АМСФ)

Ю.І. Пилипенко, д-р екон. наук, проф. (НГУ)

© Національна металургійна академія
України, 2018

© Лебедева В.К., 2018

З М І С Т

	Стор.
ВСТУП.....	5
Тема 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Поняття та історія розвитку теорії організаційних змін.....	6
1.2. Зовнішні та внутрішні чинники організаційних змін.....	7
1.3. Концепція організаційної досконалості Харінгтона.....	8
1.4. Класифікація видів організаційних змін.....	10
Тема 2. КОНЦЕПЦІЯ І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	11
2.1. Навчання та розвиток. Види компетентностей.....	11
2.2. Стратегія змін як процес.....	12
2.3. Види стратегій управління змінами.....	13
Тема 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
3.1. Моделі життєвого циклу організації.....	15
3.2. Характеристика змін за етапами життєвого циклу організації...	17
3.3. Базові стратегії конкуренції і конкурентні переваги на етапах життєвого циклу підприємства.....	18
Тема 4. КОМАНДНІ ЗМІНИ.....	20
4.1. Принципи створення команд.....	20
4.2. Ефективність роботи команди.....	21
4.3. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін.....	22
Тема 5. ВЛАДА ТА СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ...	24
5.1. Поняття та типологія стилів керівництва.....	24
5.2. Теорія лідерства Уоррена Бенніса в контексті управління змінами.....	25
5.3. Характеристика керівників за концепцією Ліпмана-Блюмена...	29
Тема 6. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ.....	30
6.1. Причини опору змінам.....	30
6.2. Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам.....	31
6.3. Методи подолання опору змінам.....	32

Тема 7. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	34
7.1. Стратегія зростання та її основні види.....	34
7.2. Організаційні структури, їх переваги та недоліки.....	35
7.3. Об'єднання та поглинання компаній: типи та особливості.....	40
Тема 8. МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ....	42
8.1. Проектування організаційних змін.....	42
8.2. Моделювання організаційних змін.....	43
8.3. Механізм адаптивного управління організаційними змінами....	45
ЛИТЕРАТУРА.....	47

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління змінами в міжнародному бізнесі» є нормативною для підготовки магістрів за спеціальністю 051 – Економіка, освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка».

Мета: оволодіння теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

Завдання: на основі знань сутності та видів організаційних змін, технології та методів управління змінами в організаціях сформувані навички управління організаційними змінами, подолання конфліктів у процесі змін, моніторингу та аналізу процесу змін.

Предмет: організаційні зміни та закономірності управління їх впровадженням.

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СУЧАСНИХ УМОВАХ

План

- 1.1. Поняття та історія розвитку теорії організаційних змін.*
- 1.2. Зовнішні та внутрішні чинники організаційних змін.*
- 1.3. Концепція організаційної досконалості Харінгтона.*
- 1.4. Класифікація видів організаційних змін.*

1.1. Поняття та історія розвитку теорії організаційних змін

Початкове значення французького слова *changer* – «зворот». З 500 р. до н.е. відомо висловлювання Геракліта: «Нічого немає більш постійного, як зміни».

В сучасних умовах організаційні зміни як чинник управління розвитком компанії визначаються як освоєння компанією нових ідей та моделей поведінки. Організаційні зміни визначають ті реформи, в процесі яких досягається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасних змінах методів, стратегій та систем.

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті змін характеристик споживання, появи нових технологій і нових ринків, з'явилася потреба в адаптації компаній до нових умов соціально-економічного середовища. Проблема успішної реалізації змін стала предметом самостійного наукового дослідження. Однією з перших моделей змін була трьохфазна модель, запропонована в 1940-х роках професором Масачусетського технологічного інституту Куртом Левінім. Він поділяв процес управління змінами на три фази: «Розморожування», «Рух» та «Заморожування». В даній моделі увага акцентується на значенні входу в процес руху і виходу з нього. В подальшому були запропоновані п'яти-, семи-, дев'ятифазні моделі впровадження організаційних змін, які можна вважати деталізаціями моделі Левіна.

Другий напрям досліджень був пов'язаний із створенням різних класифікацій організаційних змін. На початку 1970-х років учені Ватцлавик, Уікланд та Фірш ввели поняття змін першого та другого порядку. Під змінами першого порядку розумілися незначні зміни в існуючій системі, а під змінами

другого порядку – кардинальні зміни, що не мають зв'язку з існуючим станом системи.

В середині 1990-х років в теорії організаційних змін були запропоновані моделі та підходи, які довели свою ефективність у практиці застосування відомих компаній, зокрема, модель управління змінами Грейнера, модель перетворення бізнесу Гіяра і Келлі, модель «кризової зміни» Дака та інші.

1.2. Зовнішні та внутрішні чинники організаційних змін

Нові відкриття та винаходи швидко витісняють стандартні способи праці. Тому організації, які витрачають основну частину ресурсів на підтримку існуючого становища, ризикують втратити конкурентноздатність на ринку. З розвитком організації відбувається і еволюція змін. Першопричина змін – дія чинників, зовнішніх по відношенню до організації. Спочатку вони можуть не відчуватися компанією. Зміни в технологіях, методах і способах праці відбуваються в компаніях конкурентів та партнерів, з'являються нові стандарти якості та праці. Ігноруючи зміни, організація ставить під загрозу ефективність своєї праці. Зовнішні зміни породжують внутрішні, що має сприяти адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Чинники організаційних перетворень можна розділити на дві групи: зовнішні чинники навколишнього середовища і внутрішні чинники. Зовнішні чинники розглядаються як такі, що не підлягають контролю з боку керівництва компанії. Внутрішні чинники діють всередині компанії і контролюються адміністрацією.

Організації рідко здійснюють будь-які значні зміни без сильної дії зовнішніх чинників навколишнього середовища. Ці чинники поділяються на економічні, технологічні та соціальні і діють як прискорювачі процесу перетворень. Разом з тим, перетворення потребують ефективного внутрішнього управління, яке б забезпечувало відповідну реакцію на негативні зовнішні зміни і запобігало зменшенню прибутків і втраті ринкової частки компанії.

В умовах системи вільного підприємництва зовнішні економічні чинники діють таким чином, що система витісняє з економічної сфери ті фірми, які не пристосовуються до нових умов ринку. Зміни і перетворення в компанії можуть обумовлюватися змінами на ринках ресурсів та продуктів, певними заходами державного регулювання економіки тощо.

Другим чинником перетворень є технології. Науково-технічний прогрес вимагає впровадження нових технологій в усі сфери підприємництва. В сучасних умовах комп'ютерні технології та автоматизація виробництва вплинули не тільки на технічні, але й на соціальні умови роботи. З'явилися нові професії, а деякі традиційні професії перестали існувати. Запізнення у впровадженні нової технології, яка забезпечує скорочення затрат і підвищення якості продукції, негативно вплине на ефективність роботи компанії. Технологічний прогрес є одним із провідних чинників організаційних перетворень.

Третім зовнішнім чинником є зміни в соціальній та політичній сферах. Менеджери компанії мають приймати відповідні заходи при наявності зовнішніх змін, які вони не контролюють, але які впливають на роботу компанії. Сучасні засоби зв'язку дозволяють здійснювати управлінський контроль в режимі реального часу, але несвоєчасна реакція органів управління на зміни несе загрозу діяльності компанії.

Внутрішні чинники організаційних перетворень поділяються на дві групи: проблеми процесу та проблеми поведінки. Проблеми процесу пов'язані з запізненням у прийнятті рішень та порушенням зв'язків. У першому випадку рішення або не приймаються, або приймаються пізно, або являються недостатньо якісними. У другому випадку зв'язки між підрозділами організації є замкненими або надмірними чи неадекватними. Конфлікт між підрозділами може порушити виробничий процес і угоди з постачальниками та замовниками.

Проблеми поведінки пов'язані з низьким рівнем відповідальності співробітників та високим рівнем плинності кадрів. Не можна ігнорувати скарги та пропозиції персоналу. Необхідність змін має бути визнана персоналом, отримати його підтримку, що має велике значення для успіху перетворень.

1.3. Концепція організаційної досконалості Харінгтона

Джейм Харінгтон є відомим американським спеціалістом з проблем організаційної досконалості. Він народився 16 січня 1929 р. в м. Бінгхемптон (штат Нью-Йорк). У 1947 р. він поступив у професійно-технічне училище компанії IBM (International Business Mashine), що виробляла комп'ютери та програмне забезпечення до них. В цій компанії він працював 40 років. У 1962 р.

він був призначений експертом з надійності при розробці відомої комп'ютерної системи IBM 360. У 2002 р. Харінгтон організував власну консалтингову фірму Harrington Institute, Inc.

Концепція організаційної досконалості спрямована на безперервні зміни організації, в процесі яких основна увага має надаватися узгодженому управлінню основними складовими її діяльності, а саме:

- 1) управління процесами;
- 2) управління проектами;
- 3) управління змінами;
- 4) управління знаннями;
- 5) управління ресурсами.

Під процесом розуміється послідовність дій по перетворенню вхідних елементів виробництва у вихідну продукцію, через які створюється додана вартість. Для управління процесом мають бути узгоджені вимоги до вихідного продукту з його споживачами, вимоги до вхідних ресурсів з їх постачальниками; визначені параметри процесу виробництва; налагоджений зворотний зв'язок з постачальниками і споживачами.

Управління проектами відіграє важливу роль у забезпеченні організаційної досконалості. Корпорація IBM реалізувала 11 проектів перетворень, що дозволило порівняно з 1993 р. скоротити цикл створення великих обчислювальних машин з 56 до 16 місяців, а малих обчислювальних машин – з двох років до семи місяців. В управлінні проектами необхідно виходити з того, що організація, як правило, виконує одночасно декілька проектів, які можуть бути пов'язаними один з одним. Тому доцільно здійснювати портфельний підхід до управління усіма проектами одночасно, враховуючи їх пріоритети.

Система управління змінами має вирішувати три завдання:

- виявлення потреб у змінах;
- визначення способів проведення змін;
- безпосереднє здійснення змін.

Система управління знаннями має відкидати непотрібну інформацію та зберігати знання, які необхідні для подальшої роботи. Ця система повинна концентрувати найсучасніші ідеї і зразки передового досвіду, які доцільно стандартизувати, забезпечивши вільний доступ до них персоналу організації.

Управління ресурсами пов'язано із стратегічним плануванням, координацією діяльності, звітністю щодо її результатів.

1.4. Класифікація видів організаційних змін

Розрізняють чотири основних види організаційних змін в компанії:

- 1) зміни в товарах та послугах;
- 2) зміни в стратегії і структурі організації;
- 3) зміни в технології;
- 4) зміни в організаційній культурі.

Зміни в товарах та послугах стосуються кінцевих продуктів організації. Нові товари можуть являти собою удосконалений старий або зовсім новий асортимент продукції. Нова продукція, як правило, розробляється, щоб збільшити частку ринку компанії або освоїти нові ринки, групи споживачів або клієнтів.

Зміни в структурі та стратегії організації належать до адміністративної сфери, яка включає контроль та управління. Вони передбачають зміни в структурі організації, стратегічному менеджменті, системі винагороди, трудових відносинах, в системах взаємозв'язків, контролю та інформації, в системі фінансової звітності та планування бюджету.

Зміни в технології – це зміни в процесі виробництва, в навичках і знаннях працівників організації, що надають їм можливість отримати нову компетентність. Ці зміни плануються для того, щоб зробити виробництво більш ефективним або збільшити обсяг продукції. Зміни в технології охоплюють способи виготовлення товарів або надання послуг. Вони включають обладнання, послідовність технологічних операцій, методи виробництва тощо.

Зміни в культурі пов'язані із змінами в цінностях, установках, переконаннях та поведінці співробітників організації. До змін в організаційній культурі належать, наприклад, реінжинірінг бізнес-процесів та впровадження системи якості.

ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЯ І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

План

2.1. Навчання та розвиток. Види компетентностей.

2.2. Стратегія змін як процес.

2.3. Види стратегій управління змінами.

2.1. Навчання та розвиток. Види компетентностей

Навчання характеризує здатність компанії до довготривалого розвитку. Баланс компетенцій і можливостей компанії використовується як інструмент стратегічного планування. В активі балансу відображаються можливості і компетенції, необхідні для досягнення мети. В пасиві відображаються джерела фінансування відповідних можливостей та компетенцій.

Стратегія компанії визначає ті сфери, в які компанія буде інвестувати кошти і формувати компетенцію (конкурентну перевагу) за рахунок власних ресурсів, а також ті сфери, в яких компетенція буде формуватися за рахунок співробітництва с партнерами та залучення зовнішніх організацій (аутсорсінг – outsourcing – використання зовнішніх ресурсів).

Умовно баланс компетенцій і можливостей компанії можна відобразити у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Баланс компетенцій і можливостей компанії

Активи	Пасиви
1	2
Обсяг продажів	Тимчасова компетенція
Сервіс	Компетенція в області інформаційних технологій
Виробництво	Партнери
Удосконалення продуктів	Власні компетенції компанії

Джерело: [7, с. 15]

Для розробки стратегії формування компетенції використовується також модель Хемела-Прахалада, яка додатково розглядає внутрішню інфраструктуру компанії, в якій передається інформація та приймаються рішення. Така інфраструктура визначається як організаційна структура і сукупність умов,

перетворюючих компанію в організацію, що безперервно навчається. Без такого перетворення компанія не зможе захистити свої конкурентні позиції.

Прийняття рішень щодо зміни компетенції відбувається на основі аналізу такої інформації:

1. Чи є можливість поліпшення конкурентної позиції компанії на існуючих ринках за рахунок кращого використання наявної ключової компетенції?

2. Які нові види товарів та послуг може випускати компанія на основі існуючої ключової компетенції?

3. Яку нову ключову компетенцію необхідно сформувати компанії, щоб утримати та розширити її позиції на існуючих ринках?

4. Які види нової ключової компетенції необхідно створити компанії, щоб завоювати позиції на нових ринках в майбутньому?

2.2. Стратегія змін як процес

Стратегія здійснення змін – це комплекс процесів та процедур, спрямованих на впровадження та проведення змін в організації.

Процес здійснення змін має такі властивості:

1) довго тривалість процесу, який займає достатньо багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє їх впровадження та контроль після здійснення змін;

2) альтернативність у виборі змін;

3) системність змін;

4) невизначеність можливих проблем;

5) зв'язок з інтересами багатьох людей.

Підхід до здійснення змін при реалізації стратегії залежить від таких чинників:

1) темп здійснення змін;

2) якість управління змінами з боку менеджерів;

3) використання зовнішніх структур (наприклад, консалтингових);

4) централізована або локальна концентрація ресурсів.

Вихідним завданням формування стратегії змін є вирішення проблеми, що існує перед організацією таким чином, щоб його підтримав персонал організації. Така підтримка в значній мірі забезпечується залученням широкого

кола співробітників до процесу змін. Ступінь залучення співробітників може бути різним. Існують зміни незначного характеру, які без заперечень підтримає переважна більшість персоналу. Наприклад, перейменування або зміна логотипу компанії. Такі заходи не потребують залучення усіх співробітників. Але при суттєвих змінах зацікавленість персоналу сприяє ефективній реалізації стратегії змін. Регулювання ступеню замученості персоналу до змін мають здійснювати менеджери, що відповідають за процес проведення змін. Розрізняють такі ступені залучення співробітників до організаційних змін:

1) інформування персоналу, що включає в себе: надання відповідних письмових матеріалів, включаючи службові записки, протоколи про наміри, службові журнали, відео матеріали тощо; проведення особистих зустрічей, службових конференцій, презентацій;

2) комунікації, що передбачають командні брифінги, на яких співробітники можуть отримати відповіді на свої питання;

3) консультування, що передбачає опитування та узгодження позицій;

4) перемовини, що передбачають залучення обраних або призначених представників, зокрема від профспілок;

5) участь, що передбачає багатофункціональні робочі команди або проектні групи.

Одним з найважливіших параметрів при здійсненні змін є швидкість їх проведення. Цей параметр використовується в якості основного при виборі стратегії. Такий підхід до вибору стратегії отримав назву «стратегічного контініума». Ефективне управління стратегічними змінами має здійснюватись як частина загальної стратегії цих змін.

2.3. Види стратегій управління змінами

Стратегії змін можна об'єднати в чотири основні групи. Можливі також комбіновані форми стратегій. У залежності від обраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін.

Розрізняють такі стратегії змін:

1. Директивна стратегія.
2. Стратегія, заснована на перемовинах.
3. Нормативна стратегія.

4. Аналітична стратегія.

При застосуванні директивної стратегії менеджер здійснює стратегічні зміни в незначній мірі залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від початкового плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які мають бути проведені у скорочений термін. Цей тип стратегії для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, наявності всієї необхідної інформації і можливості подолання опору змінам. Застосування директивних стратегій найбільш доцільно в умовах кризи та загрози банкрутства при обмеженості вибору способу дій. Така ситуація може складатися під дією як зовнішніх, так і внутрішніх причин. Наприклад, типовими зовнішніми причинами, що обумовлюють доцільність директивної стратегії, є висунення конкурентами на ринок нової продукції кращої якості за доступною ціною. До внутрішніх причин можна віднести дуже високу ступінь опору змінам з боку персоналу. При директивній стратегії працівники, що залучені до змін, змушені прийняти факт змін.

При стратегії, заснованій на перемовинах, менеджер також є ініціатором змін, однак проявляє готовність вести перемовини з іншими групами по всіх питаннях, що виникають, та йти на необхідні поступки. На здійснення стратегії перемовин необхідно більше часу і складно передбачити її результати, оскільки неможливо попередньо визначити, які поступки необхідно буде зробити. Разом з тим, ті співробітники, яких стосується здійснення змін, мають можливість виказати свою думку і це дозволяє досягнути певного компромісу. Прикладом доцільності застосування такого підходу може бути ситуація, коли зміни стосуються характеру роботи з відповідним підвищенням заробітної плати.

При використанні нормативної стратегії передбачена спроба не тільки досягти згоди працівників щодо певних змін, але й їх свідомої відповідальності у досягненні спільних цілей організації. Наприклад, при створенні нового виду продукції бажано, щоб працівники прагнули досягти цієї мети, висували пропозиції щодо удосконалення продукції, брали участь у роботі гуртків якості тощо. Цей підхід потребує більшого часу, ніж директивні стратегії.

При аналітичній стратегії використовується технічна експертиза поставлених проблем з боку спеціальних консультантів. Цей підхід реалізується під контролем менеджера. Результатом є отримання рішення, оптимального за технічними критеріями, без врахування проблем співробітників, пов'язаних із змінами.

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

3.1. Моделі життєвого циклу організації.

3.2. Характеристика змін за етапами життєвого циклу організації.

3.3. Базові стратегії конкуренції і конкурентні переваги на етапах життєвого циклу підприємства.

3.1. Моделі життєвого циклу організації

Для аналізу розвитку організації і змін, що в ній відбуваються використовується концепція життєвого циклу (life cycle). Стадії життєвого циклу послідовно змінюють одна одну. Система управління на кожній стадії має свої особливості. Розглянемо дві моделі життєвого циклу організації: модель Л. Грейнера і модель У. Едайзиса.

В моделі Л. Грейнера виділяються п'ять етапів розвитку організації. Для кожного з етапів є характерними специфічні кризи:

1. Творча фаза зростання (креативності), якій притаманна криза лідерства.
2. Фаза спрямованого зростання (директивного керівництва), якій притаманна криза автономії.
3. Фаза зростання через делегування, якій притаманна криза контролю.
4. Фаза зростання через координацію, якій притаманна криза заборон.
5. Фаза зростання через співробітництво, характер кризи на якій не визначений.

Кожна фаза починається з періоду розвитку, продовжується усталеним зростанням і стабільністю, а завершується періодом організаційних змін. Основним завданням для керівництва організації на кожному етапі змін є пошук нових організаційних методів, які стануть основою управління в наступному еволюційному періоді. Перейти на наступну стадію можна тільки через проведення організаційних змін.

Кожний еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, а кожний період змін характеризується домінуючою проблемою управління. Чим вищі темпи зростання в галузі, де працює компанія, тим

швидше вона переходить з однієї стадії на іншу. Кожна стадія є наслідком попередньої і причиною наступної.

Кожній стадії життєвого циклу відповідає певний тип управління. На стадії креативності пріоритетом у менеджменті є виробництво та продаж. Організаційна структура має неформальний характер. Стиль керівництва – індивідуалістичний. Основним пріоритетом у винагороді менеджменту є участь у власності.

На другій стадії спрямованого керівництва пріоритетом у менеджменті є досягнення ефективності економічних операцій. Організаційна структура отримує централізований функціональний характер. Стиль керівництва стає директивним. Основною формою винагороди менеджменту є оклади та їх збільшення за кращі результати діяльності.

На третій стадії зростання через делегування пріоритетом у менеджменті є розширення ринку. Організаційна структура стає децентралізованою за географічною ознакою, тобто компанія відкриває філіали. Стиль керівництва також отримує делегуючий характер з переданням частини повноважень керівникам філіалів. Винагорода менеджменту здійснюється через індивідуальні бонуси.

На четвертій стадії зростання через координацію пріоритетом у менеджменті є консолідація організації. Організаційна структура носить лінійно-штабний характер. Стиль керівництва – переважно контролюючий. Винагорода менеджменту здійснюється через участь у прибутках та опціони по акціях.

На п'ятій стадії зростання через співробітництво пріоритетом у менеджменті стають інновації. Організаційна структура отримує мережевий характер у вигляді матриці команд (виробничих груп). Стиль керівництва – партисипативний, тобто передбачає залучення працівників до управління. Винагорода менеджменту здійснюється через командні бонуси.

В моделі У. Едайзиса увага акцентується на двох параметрах життєдіяльності організації – гнучкості та контрольованості. Вважається що на протязі життєвого циклу організація стає більш контрольованою і менш гнучкою. Мета керівництва – досягти оптимального співвідношення цих параметрів. Ця модель є деталізацією попередньої і розділяє життєвий цикл організації на 9 стадій.

1) стадія ідеї;

- 2) стадія капіталовкладень (інвестування);
- 3) стадія розширення кількісних можливостей;
- 4) стадія підвищення якісних параметрів;
- 5) стадія контрольованої креативності;
- 6) стадія мінімізації змін;
- 7) стадія бюрократизації (наявність великої кількості процедур, правил, інструкцій, що втратили цінність для досягнення цілей компанії);
- 8) стадія внутрішніх протистоянь та конфліктів;
- 9) стадія де мотивації (відсутність ресурсів для винагороди членів організації за роботу).

3.2. Характеристика змін за етапами життєвого циклу організації

Для опису тенденцій змін в організації можна застосувати моделі життєвого циклу. Практичне значення моделей життєвого циклу організації полягає у визначенні етапів існування організації та притаманних їм організаційних змін.

Перший етап – зародження організації. Основним його завданням є вихід організації на ринок. В організаційному аспекті для цього етапу є характерним прагнення до максимального збільшення прибутку, а криза управління проявляється як криза лідерства. Неформальні зв'язки співвласників організації формалізуються і отримують форму менеджерства. Управління починає конкурувати з владою власників – лідерів організації. Відбувається зміна лідерства від власників до виконавчих директорів, що фактично порушує та обмежує права власності.

Другий етап – стандартизація діяльності організації. Основним його завданням є отримання короткострокового прибутку, прискорене зростання і закріплення на ринку. В організаційному аспекті для цього етапу є характерним планування прибутку. На цьому етапі криза управління проявляється як криза автономії. В процесі диференціації та диверсифікації виробництва централізоване керівництво стає неефективним внаслідок втрати ним гнучкості. Для подолання цієї кризи вищому керівництву необхідно делегувати частину повноважень середнім та нижчим управлінським ланкам.

Третій етап – зростання організації. Основним його завданням є систематичне збалансоване зростання за різними напрямками, розширення

ринкового сегменту організації. В організаційному аспекті для цього етапу є характерним розподіл та кооперування праці, винагорода за індивідуальний результат. На цьому етапі криза управління проявляється як криза контролю. Після проведення децентралізації поступово втрачається контроль вищого керівництва над підрозділами.

Четвертий етап – насичення та упадок в діяльності організації. Основним його завданням є збереження досягнутих результатів та стабільність за рахунок координації дій. В організаційному аспекті для цього етапу є характерним вільний режим праці та участь персоналу в прибутках. На цьому етапі криза управління проявляється як криза бюрократизації. Лінійно-штабна структура управління призводить до конфронтації лінійних та штабних менеджерів. Наявність численних розпоряджень, наказів, інструкцій та планів призводить до формування замкнених управляючих підсистем, функціонування яких не сприяє розвитку та збереженню організації. Компанії необхідні кардинальні зміни та реорганізація, щоб запобігти де мотивації внаслідок втрати ресурсів, яка унеможливорює винагороду за працю.

П'ятий етап – відродження організації. Основним його завданням є модернізація її діяльності шляхом впровадження інноваційних заходів. В організаційному аспекті для цього етапу є характерною винагорода за командні (колективні) результати.

3.3. Базові стратегії конкуренції і конкурентні переваги на етапах життєвого циклу підприємства

Базова стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки компанії на ринку. Вона визначає засоби забезпечення переваг над конкурентами і формує стратегію управління підприємством. Узагальнення теорії та практики конкуренції дозволило виділити 5 базових стратегій конкуренції.

На першому етапі життєвого циклу підприємства, коли відбувається його зародження, доцільно застосовувати стратегію впровадження нововведень, зокрема, стратегію отримання першочергового права на виробництво нової продукції. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на пошуку нових ефективних технологій та проектуванні нових видів продукції. Головна мета

цього етапу – випередити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або незначна.

На другому етапі життєвого циклу підприємства, коли відбувається стандартизація його діяльності, доцільно застосовувати стратегію зниження собівартості продукції та низьких цін. Ця стратегія передбачає економію на масштабах виробництва і залучення покупців, для яких ціна є визначальним чинником при покупці. Стратегія орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, який дозволяє знизити постійні затрати на одиницю продукції.

На третьому етапі життєвого циклу підприємства, коли відбувається його зростання, доцільно застосовувати стратегію сегментування ринку, яка спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремлених сегментах ринку, виділених на основі географічного, демографічного або іншого принципу сегментування.

На четвертому етапі життєвого циклу підприємства, коли відбувається насичення ринку та упадок в роботі підприємства, для збереження досягнутих результатів доцільно застосовувати стратегію диференціації, яка передбачає модифікацію стандартного виробу з більш досконалішими технічними параметрами для споживачів, яких не задовольняє стандартний виріб.

На п'ятому етапі життєвого циклу підприємства, коли відбувається відродження підприємства, доцільно застосовувати стратегію термінового реагування (проактивну стратегію), яка передбачає швидке задоволення виникаючих потреб в різних областях бізнесу на основі вибору та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах.

ТЕМА 4. КОМАНДНІ ЗМІНИ

План

- 4.1. *Принципи створення команд.*
- 4.2. *Ефективність роботи команди.*
- 4.3. *Основні етапи розвитку команди стратегічних змін.*

4.1. Принципи створення команд

Команда – це група людей, що мають високу кваліфікацію у визначеній області, максимально зацікавлені загальною метою діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють разом, взаємно узгоджуючи свою роботу.

Група та команда відрізняються за такими ознаками:

1. Продуктивність групи залежить від індивідуального внеску в роботу, а продуктивність команди від індивідуального та групового внеску, тобто, якщо не досягається спільний результат, то індивідуальні внески не забезпечують досягнення мети.

2. Оцінка результатів у групі носить індивідуальний характер, а в команді – індивідуальний та колективний.

3. Члени групи виконують функцію досягнення цілей, а члени команди – функції формулювання та досягнення цілей.

4. Характер роботи в групі визначається цілями, поставленими вищим керівництвом, а в команді – спільними цілями та зобов'язаннями.

Вважається, що необхідно надати перевагу роботі на одинці або в групах при таких умовах:

- вирішення простих завдань;
- задовільна кооперація праці;
- різноманіття варіантів рішення обмежено;
- завдання необхідно вирішити терміново;
- достатньо вузького діапазону компетентності;
- організація надає перевагу роботі з приватними особами;
- необхідно отримати один оптимальний результат.

Перевага роботі в командах надається при таких умовах:

- вирішення складних завдань;
- для прийняття рішень необхідний консенсус;

- присутня невизначеність і багатоваріантність рішення;
- необхідна висока самовіддача;
- потребується широкий діапазон компетентності;
- необхідна розробка стратегії;
- необхідно застосовувати різнобічний сценарний варіант вирішення проблеми.

Процес формування команди вимагає високої управлінської компетентності. Створення команди охоплює такі чотири стадії:

1. Підготовка.
2. Створення робочих умов.
3. Формування і побудова команди.
4. Сприяння роботі.

Перша стадія пов'язана з прийняттям рішень щодо створення команди. На цій стадії також визначається, чи буде команда працювати на основі консультації з менеджером, чи їй буде надана повна самостійність у виконанні завдань. Друга стадія пов'язана із створенням умов для роботи. Команда має бути забезпечена ресурсами, необхідними для виконання завдань. Третя стадія пов'язана з формуванням команди. На цій стадії визначається склад команди і пояснюється завдання. Четверта стадія полягає у функціонуванні команди і передбачає підтримку з боку менеджменту організації.

4.2. Ефективність роботи команди

Створення команди доцільно в таких випадках:

- розробка стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- багатокритеріальності у виборі стратегічних варіантів;
- необхідність координації робіт;
- великий діапазон експертних оцінок при виборі серед стратегічних альтернатив;
- конфлікт інтересів сторін;
- висока ступінь опору стратегічним змінам.

Командна робота може бути неефективною за таких умов:

- загроза впровадження такого варіанту вирішення проблеми, який усіх задовольняє (консенсус), але не є оптимальним за визначеними критеріями;
- залежність рішення від рівня інноваційності мислення членів команди;

- необхідність швидкого пошуку рішення.

Однією з причин зниження ефективності команди є висока вірогідність виключення граничних, у тому числі, оптимальних рішень, в процесі спільного обговорення. Ефективність роботи команди стратегічних змін залежить від розподілу функціональних та командних ролей. Функціональна роль пов'язана з професійною компетентністю, а командна роль – з особистими якостями працівника.

Виділяють 9 основних командних ролей, причому, кожний член команди може відігравати декілька ролей. До складу командних ролей належать такі:

1. Мислитель – це працівник з творчою спрямованістю мислення, прагненням до новаторства і генерування оригінальних ідей.
2. Виконавець – це працівник, що впроваджує ідеї в практичні дії.
3. Доводчик – це працівник, що відслідковує своєчасність виконання завдань.
4. Оцінювач – це працівник, що виконує критичний аналіз ситуації.
5. Дослідник ресурсів – це працівник, що веде перемовини щодо забезпечення команди ресурсами.
6. Формувач – це працівник, що стимулює роботу усієї команди та сприяє реалізації прийнятих рішень.
7. Колективіст – це працівник, що сприяє гармонізації відносин у команді та попередженню конфліктів.
8. Голова – це працівник, що чітко формулює цілі, виконує функції ведучого при обговореннях та сприяє ефективному прийняттю рішень.
9. Спеціаліст – це працівник, що володіє унікальними знаннями та навичками щодо вирішення поставлених проблем.

4.3. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін

Розрізняють такі основні стадії розвитку команди:

1. Стадія «формування», на якій визначаються цілі, ролі, відповідальність та процедури, які мають відношення до цілей команди. Результатом цієї стадії є робоча група.
2. Стадія становлення, на якій вирішуються дискусійні питання і розрішуються можливі конфлікти. Результатом цієї стадії є псевдокоманда.

3. Стадія нормування, на якій відбувається встановлення загальних норм та правил на основі консенсусу. Результатом цієї стадії є потенціальна команда.

4. Стадія функціонування, на якій команда є об'єднаною і ефективно працює для досягнення своїх цілей. Для досягнення довгострокової єдності команди доцільно надавати винагороду не окремим членам команди, а команді в цілому з рівним її розподілом між членами команди. Результатом цієї стадії є реальна команда.

5. Стадія розвитку команди стратегічних змін, на якій надається інформація, необхідна для вирішення нових задач.

Для розвитку ефективної команди необхідно управляти її інтересами і внутрішніми взаємовідносинами на усіх етапах становлення і функціонування. Ця робота виконується менеджером і включає в себе: оцінку, інструктаж, розрішення конфліктів, постановку цілей, зворотній зв'язок, розвинуту комунікацію, заохочення, організація внутрішніх резервів.

Розуміння динаміки команди дозволяє визначити умови втручання менеджменту в процеси розвитку команди.

ТЕМА 5. ВЛАДА ТА СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

План

- 5.1. *Поняття та типологія стилів керівництва.*
- 5.2. *Теорія лідерства Уоррена Беннісома в контексті управління змінами.*
- 5.3. *Характеристика керівників за концепцією Ліпмана-Блюмена.*

5.1. Поняття та типологія стилів керівництва

В контексті управління організаційними змінами владу доцільно розглядати як можливість впливати на поведінку інших людей. Етимологічно слово «влада» пов'язано із словами «владнати», «упорядкувати». Тому в управлінні змінами влада підпорядкована досягненню мети ефективних змін, що удосконалюють діяльність організації. У цьому контексті керівництво розглядається як процес використання влади для досягнення мети організаційних змін.

Стиль керівництва – це індивідуально-типові характеристики стійкої системи методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив з метою виконання організаційних завдань і управлінських функцій.

Стиль керівництва визначається такими основними чинниками:

- вимоги до компетентності, відповідальності, діловитості керівника;
- специфіка організації, її цілей, завдань, управлінської структури і технології управління;
- технологічний рівень виробництва та форма організації праці;
- особливості підпорядкованого колективу;
- індивідуальні якості керівника.

У залежності від характеру визначених чинників розрізняють три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожен з цих стилів має певні різновиди.

Авторитарний стиль керівництва має два різновиди – експлуататорський стиль та доброзичливий стиль. При експлуататорському стилі керівник самостійно вирішує всі питання, дає виконавцям вказівки щодо їх дій і за основну форму стимулювання використовує покарання. При такому стилі часто створюється підґрунтя для виробничих конфліктів. Доброзичливий стиль

передбачає, що при ухваленні рішень керівник цікавиться думкою підлеглих, а покарання використовуються в мінімальній мірі.

Демократичний стиль керівництва має два такі різновиди: консультативний та партисипативний. В умовах консультативного стилю керівник значною мірою довіряє підлеглим, консультується з ними. Серед стимулюючих заходів переважає заохочення. Партисипативний стиль передбачає, що керівник повністю довіряє підлеглим в усіх питаннях, залучає підлеглих до постановки завдань і контролю за їх виконанням. Зазвичай, демократичний стиль керівництва застосовується у випадках, коли виконавці добре, деколи краще за керівника, знаються на тонкощах роботи і можуть привнести в неї новизну і творчість.

Організації, в яких домінує демократичний стиль керівництва, характеризуються високою мірою децентралізації повноважень, активною участю співробітників у прийнятті рішень, створенням таких умов, за яких виконання службових обов'язків виявляється для них привабливим, а досягнення при цьому успіху служить винагородою.

Ліберальний стиль керівництва характеризується низькою вимогливістю до підлеглих. Різновидом цього стилю є стиль невтручання, коли керівник фактично виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих і висловлюючи свої погляди або судження лише тоді, коли до нього за цим звертаються. Такий підхід заохочує персонал до творчого самовираження, але потребує контролю щодо узгодження мети колективу з метою організації в цілому.

5.2. Теорія лідерства Уоррена Бенніса в контексті управління змінами

Уоррен Бенніс вважається одним із класиків менеджменту. Він народився у 1925 році. У 1955 році отримав звання доктора економіки і соціальних наук у Масачусетському технологічному інституті (США). Уоррен Бенніс розглядав лідерство як важливий чинник розвитку. Проблемі лідерства присвячена його книга «Лідери» («Leaders»), написана у співавторстві у 1985 році. В ній виділено чотири основні якості лідера:

- здатність до управління увагою;
- здатність до управління асоційованими ідеями;

- здатність до управління довірою;
- здатність до самоуправління.

Управління увагою пов'язано з умінням виявити те, що будуть готові визнати інші люди. Управління асоційованими ідеями пов'язано із здатністю їх успішно поширювати. Управління довірою розглядається як основний елемент надійності організації. Самоуправління передбачає знання своїх здібностей і уміння їх застосовувати.

Уоррен вважав, що лідерами становляться, а не народжуються, тобто якості лідера не являються природженими, а формуються в процесі життя та діяльності людини. У своїй книзі «Придумане життя: роздуми про лідерство та зміни», виданій у 1993 році, він писав: «Лідер – це не той, хто відчуває радість від того, що керує. Лідер – це той, чії дії мають великі наслідки для життя інших людей, інколи довічні».

Він так характеризував відмінності між менеджером та лідером: «У менеджерів погляд спрямований на результуючі показники, а лідер дивиться на горизонт», «Менеджер все робить правильно, а лідер робить те, що потрібно». Це означає, що лідер дивиться у майбутнє і може відступити від звичайних правил і запропонувати нові творчі рішення. Лідерство пов'язується з умінням організувати роботу інших без примушення.

Основна різниця між поняттями керівництва (тобто діяльності менеджера) і лідерства полягає в тому, що керівництво – це соціальний феномен, пов'язаний з регулюванням офіційних відносин, а лідерство – це психологічний феномен, пов'язаний з регулюванням неформальних міжособистісних відносин у групі.

Менеджер – це людина, яка спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Лідер – це людина, яка створює атмосферу натхнення та ентузіазму у роботі, хоча може і не брати на себе відповідальність за її результати. Відмінності між менеджерами та лідерами надано у табл. 5.1.

Менеджери, як правило, орієнтуються на цілі, встановлені іншими, а лідери самі встановлюють цілі. Менеджери схильні розробляти свої дії в деталях і у часі, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери формують бачення майбутнього і розробляють шляхи його досягнення, не зважаючи на оперативні деталі.

Відмінності між менеджером та лідером

Ознаки менеджера	Ознаки лідера
1	2
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Робота за цілями інших	Робота за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить усе правильно	Робить правильну справу
Користується повагою	Користується довірою
Низький рівень емоційних зв'язків з іншими людьми	Високий рівень емпатії
Наслідує стереотипам	Оригінальне мислення
Розглядає короткострокову перспективу	Розглядає довгострокову перспективу

Джерело: [2, с. 48]

Менеджери будують свої відносини з підлеглими залежно від тих ролей, які підлеглі відіграють у формальному процесі прийняття та реалізації рішень. Вони бачать себе певною частиною організації або членами особливого соціального інституту. Лідери формують команду однодумців, які розділяють їх погляди та ідеї. Вони схильні до використання емоцій та інтуїції і не пов'язують повагу до себе з приналежністю до певної організації.

Менеджери забезпечують досягнення цілей, контролюючи поведінку підлеглих і реагуючи на відхилення від плану. Лідери будують відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової спільної роботи, використовуючи свій професіоналізм, менеджери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень на основі минулого

досвіду. Лідери орієнтуються на розробку нових рішень проблеми та виявлення нових проблем.

На практиці, менеджери нерідко мають певні лідерські якості. Лідери рідкіше мають якості менеджера. Як правило, керівник в певній комбінації поєднує якості менеджера та лідера, що не виключає крайні випадки відсутності тих або інших.

Таким чином, можна зробити висновок, що лідери вводять зміни. У випадках, де можна обійтися без змін, достатньо менеджменту. Існує думка, що основна відмінність між менеджерами та лідерами лежить в їх глибинних уявленнях про хаос і порядок. Лідери легко долають недостатність упорядкованості, а менеджери, навпроти, прагнуть до стабільності і контролю.

Лідер об'єднує людей навколо спільної надихаючої цілі. Менеджер фокусує людей на виконанні поставлених завдань. За узагальнюючою концепцією Уоррена Бенніса, лідер відрізняється від менеджера такими ознаками:

- менеджер адмініструє, а лідер займається інноваціями;
- менеджер є вторинним, а лідер – оригінальним;
- менеджер підтримує, а лідер розвиває;
- менеджер – «будівельник», а лідер – «архітектор»;
- менеджер приймає реальність, а лідер змінює реальність;
- менеджер фокусується на системах і структурі, а лідер фокусується на людях;
- менеджер надає перевагу контролю, а лідер спирається на довіру;
- менеджер має короткострокове бачення, а лідер бачить довгострокову перспективу;
- менеджер питає: «як?» і «коли?», а лідер питає: «що?» і «чому?»;
- менеджер приділяє увагу деталям, а лідер має загальне бачення;
- менеджер імітує, а лідер створює нове;
- менеджер зберігає «статус кво» (існуюче становище), а лідер кидає виклик;
- менеджер є стійким, хорошим «солдатом», а лідер – сам собі «командир»;
- менеджер робить речі правильно, а лідер робить правильні речі;
- для менеджера важливе змагання, а для лідера – процвітання.

5.3. Характеристика керівників за концепцією Ліпмана-Блюмена

Інтегративний (єднальний) стиль керівництва поєднує пряме керівництво з елементами конкуренції і керівництва, орієнтованого на співробітництво на основі інструментального лідерства. Керівник має уміти встановлювати зв'язки між своїми цілями і цілями інших людей. Для цього він повинен мати такі якості:

- політичний прагматизм, заснований на високих етичних принципах, та відповідальність;

- навички створення спільноти однодумців;

- орієнтація на довгострокову перспективу;

- прагнення до діяльності, що має смисл для життя;

- навички лідерства, що спирається на довіру та надання можливостей.

«Єднальний» керівник може створити ефективну команду людей, орієнтовану на досягнення мети, та керувати нею або бути її членом, реалізуючі схему «розподіленого» лідерства.

Розділяють контактне, соціальне та довірче інструментальне лідерство. Контактне інструментальне лідерство полягає у використанні таких чинників, як власний інтелект, почуття гумору, сімейні зв'язки, минулі досягнення, зовнішній вигляд, уміння налагоджувати контакти.

Соціальний інструментальний стиль передбачає використання неформальних відносин для досягнення мети. Довірчий інструментальний стиль полягає у залученні до вирішення проблем усіх оточуючих, а не тільки підлеглих. Інструментальний стиль керівництва є альтернативою прямому силовому стилю.

ТЕМА 6. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

План

6.1. Причини опору змінам.

6.2. Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам.

6.3. Методи подолання опору змінам.

6.1. Причини опору змінам

Розрізняють особисті та організаційні причини опору змінам. До особистих причин належать:

- відсутність перспективи особистого виграшу від змін;
- відчуття загрози особистому становищу внаслідок змін;
- потреба в гарантіях щодо збереження власного робочого місця в результаті змін;
- перспектива збільшення обсягу роботи без підвищення заробітної плати внаслідок змін;
- загроза звичним соціальним відносинам, що склалися;
- відсутність замученості до переговорів осіб, яких торкаються зміни;
- недостатність ресурсів і часу внаслідок завантаження роботою.

До організаційних причин опору змінам належать:

- інерційність складних організаційних структур;
- взаємозалежність підсистем, внаслідок якої окремі зміни можуть гальмувати реалізацію всього проекту;
- переваги, що отримують певні групи внаслідок змін;
- негативний досвід попередніх змін;
- нав'язування змін зовнішніми консультантами.

За іншим баченням, причини опору змінам можна узагальнити в 5 таких положень:

1. Передбачуваний негативний результат (не всі зміни є змінами на краще).
2. Перспектива збільшення обсягу роботи без відповідного зростання винагороди.

3. Необхідність змінювати звички.
4. Недостатність інформації щодо змін.
5. Нездатність отримати підтримку щодо змін від організації в цілому (керівництва, окремих функціональних підрозділів тощо).

6.2. Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам

Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам можна здійснити за методикою DICE, розробленою консалтинговою компанією BCG (Boston Consulting Group). У відповідності з цією методикою, виділяються чотири чинники змін:

- D: Тривалість (Duration). Для короткотривалих проектів визначається загальна тривалість, для довготривалих проектів визначається час між проміжними обговореннями результатів. Вважається, що оптимальною тривалістю є два тижні, а гранично допустимою – вісім тижнів.

- I: Відповідальність (Integrity), тобто здатність проектної групи успішно і своєчасно завершити проект змін.

- C: Підтримка (Commitment) – розглядається як дворівневий чинник. C_1 – підтримка з боку впливового вищого керівництва; C_2 – підтримка з боку співробітників.

- E: Зусилля (Effort), тобто приріст обсягу роботи у зв'язку з проектом.

Кожному чиннику надається значення від 1 (дуже благоприємний) до 4 (дуже неблагоприємний). На основі отриманих оцінок розраховується показник DICE за такою формулою:

$$DICE = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

У залежності від отриманого результату проект може належати до однієї з таких трьох зон:

- «Зона виграша» (Win Zone) – від 7 до 14 балів, що означає високу вірогідність успіху;
- «Зона неспокою» (Worry Zone) – від 14 до 17 балів, що означає певну ризикованість проекту;
- «Зона бідства» (Woe Zone) – більше 17 балів, що означає високу ризикованість проекту.

6.3. Методи подолання опору змінам

Існують різні авторські підходи до подолання опору змінам. Хьюз виділяє вісім чинників подолання опору змінам:

- 1) врахування причин поведінки людини в організації;
- 2) авторитет керівника;
- 3) надання інформації групі;
- 4) досягнення спільного розуміння;
- 5) почуття приналежності до групи;
- 6) авторитет групи для її членів;
- 7) підтримка змін лідером групи;
- 8) поінформованість членів групи щодо досягнутих результатів змін.

Коттер та Шлезінгер пропонують такі методи подолання опору змінам:

1. Інформування та спілкування.

Цей метод використовується при недостатній або неточній інформації, що надана персоналу. Його перевагою є суттєва допомога персоналу у здійсненні змін, якщо шляхом додаткового інформування вдалося переконати співробітників у необхідності змін. Недоліком цього методу є те, що він вимагає відносно багато часу.

2. Участь та замученість персоналу.

Цей метод використовується, коли ініціатори змін не володіють усією інформацією для їх планування. Перевагою цього методу є розподілення відповідальності за здійснення змін між їх ініціатором та персоналом. Недоліком цього методу є те, що він може вимагати відносно багато часу.

3. Допомога та підтримка персоналу.

Цей метод доцільно використовувати, якщо опір змінам пов'язаний з невпевненістю персоналу в його здатності адаптуватися до нових умов. Його перевагою є висока ефективність, а недоліком – великі витрати часу.

4. Перемовини та узгодження.

Цей метод використовується, коли окремий співробітник або група явно втрачають від здійснення змін. Пропонування їм певної компенсації є порівняно легким шляхом попередження сильного пору змінам. Недоліком цього методу можуть бути великі затрати на таку компенсацію.

5. Маніпуляції і кооптації.

Маніпуляції передбачають неповноту інформації та тенденціозність при її наданні в інтересах ініціатора змін. Кооптація полягає в наданні окремому співробітнику або групі в цілому бажаної ними ролі в плануванні та здійсненні змін з метою отримання їх підтримки. Цей метод використовується, якщо інші виявилися неефективними. Його перевагою є відносно швидке та недороге вирішення проблеми опору змінам. Разом з тим, при виявленні маніпуляцій по відношенню до персоналу можуть виникнути додаткові проблеми і опір змінам посилиться.

6. Явне або неявне примушення.

Цей метод використовується, коли необхідно швидко здійснити зміни, а їх ініціатори мають великий вплив на персонал. Він відрізняється швидкістю і дозволяє подолати будь-який вид опору змінам. Разом з тим, його використання може привести до прихованого опору змінам з боку персоналу, що може негативно вплинути на їх ефективність.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

7.1. Стратегія зростання та її основні види.

7.2. Організаційні структури, їх переваги та недоліки.

7.3. Об'єднання та поглинання компаній: типи та особливості.

«Офіс досягає досконалості як раз до того часу, коли фірма приходить до упадку»

12й закон Паркінсона

7.1. Стратегія зростання та її основні види

Стратегія зростання – це стратегія компанії, спрямована на зростання обсягів продажів, прибутку та масштабів діяльності компанії. Розрізняють три основні види стратегії зростання: інтенсивне зростання, інтегративне зростання та диверсифікація.

Стратегія інтенсивного зростання має три різновиди:

- стратегія глибокого проникнення на ринок, що передбачає підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках;
- стратегія розвитку ринку, що передбачає знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів компанії;
- стратегія розвитку товару, що передбачає пропозицію нового товару на існуючому ринку.

Стратегія інтегративного зростання передбачає збільшення обсягів виробництва, продажів та прибутку через об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Стратегія інтегративного зростання має чотири різновиди:

- стратегія прямої інтеграції, що передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником;
- стратегія зворотної інтеграції, що передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів;

- стратегія вертикальної інтеграції, що передбачає об'єднання постачальників, виробників та торговельних посередників з формуванням каналів реалізації продукції;
- стратегія горизонтальної інтеграції, що передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання з підприємствами-конкурентами.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу, тобто інвестування прибутку, отриманого в певній галузі, в інші галузі. Стратегія диверсифікації має три різновиди:

- вертикальна диверсифікація, що передбачає виробництво товарів, які в технологічному та маркетинговому аспектах пов'язані з існуючими товарами компанії (наприклад, корпорація «Дженерал моторс» у загальній вартості автомобіля має 65% власної продукції);
- горизонтальна диверсифікація, що передбачає вихід компанії в нові сфери бізнесу, пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів компанії (наприклад, фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес і надає пасажирам туристичні послуги);
- конгломеративна диверсифікація, що передбачає вихід в нові сфери бізнесу, не пов'язані з існуючою технологією виробництва компанії і потребами споживачів продукції і фірми.

7.2. Організаційні структури, їх переваги та недоліки

Організаційні структури управління можна розділити на дві основні групи: ієрархічні та органічні. Ієрархічні структури мають дві різновиди: лінійні структури та функціональні структури. Органічні структури також мають два різновиди: дивізійні структури та матричні структури.

Ієрархічна структура характеризується високим ступенем розділення праці та ієрархією управління, при якій обсяг повноважень та відповідальності, делегований кожній посадовій особі у вертикальній системі підпорядкування, зменшується пропорційно її віддаленню від головного управляючого найвищого рівня.

Лінійна організаційна структура передбачає пооб'єктне виділення керівників, кожний з яких приймає рішення по усім видам робіт, пов'язаних з

певним об'єктом. При даній структурі підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника відповідного рівня. Керівник більш високого рівня не має права надавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника. Спрощена схема лінійної структури надана на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Лінійна організаційна структура

Перевагами лінійної організаційної структури являються:

- однозначність зв'язку «керівник – підлеглий»;
- явно виражена відповідальність;
- швидкість управлінської реакції;
- простота структури.

Недоліками лінійної організаційної структури являються:

- відсутність допоміжних служб;
- складність вирішення питань взаємодії між підрозділами;
- висока залежність якості управління від особистих якостей менеджерів будь-якого рівня.

Функціональна структура передбачає, що кожний орган управління є спеціалізованим на виконанні певних функцій на всіх рівнях управління. Виконання розпоряджень кожного функціонального органу в межах його

компетенції є обов'язковим для підрозділів організації. Спрощена схема функціональної структури надана на рис. 7.2.

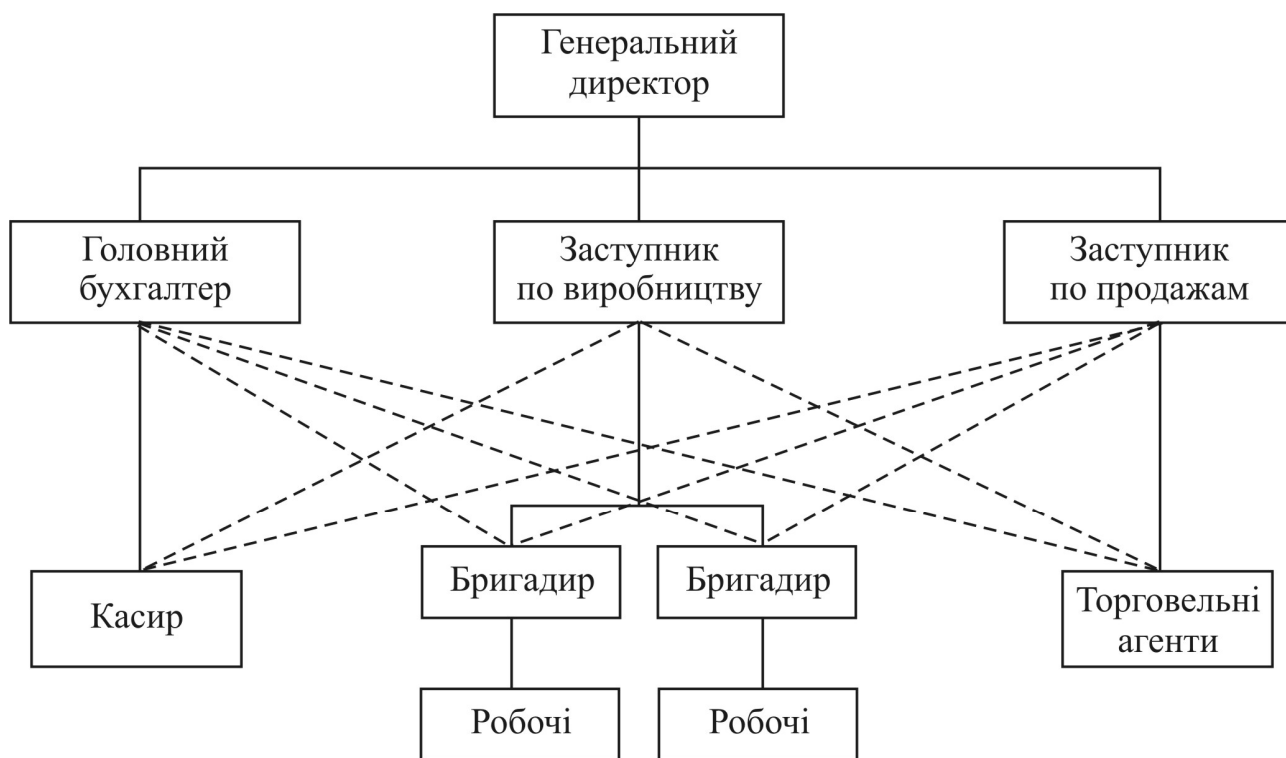


Рис. 7.2. Функціональна організаційна структура

_____ Лінійні зв'язки

----- Функціональні зв'язки

Перевагами функціональної організаційної структури являються:

- полегшення навантаження на верхній рівень управління;
- стимулювання розвитку неформальних зв'язків на рівні структурних блоків;
- зменшення потреби у спеціалістах широкого профілю;
- поява можливості створення штабних підструктур.

Недоліками функціональної організаційної структури являються:

- значне ускладнення зв'язків всередині організації;
- поява великої кількості нових інформаційних каналів;
- ускладнення координації діяльності організації;
- посилення невизначеності відповідальності окремих підрозділів та посадових осіб.

Органічні (адаптивні) організаційні структури управління – це гнучкі структури, здатні швидко пристосовуватися до змін у зовнішніх та внутрішніх

умовах діяльності організації. Існують два основних види таких структур – дивізійна і матрична.

Дивізійна структура передбачає розділення структури організації на дивізіони, тобто крупні структурні підрозділи, які мають значну самостійність за рахунок включення у себе усіх необхідних функціональних служб. Спрощена схема дивізійної структури надана на рис. 7.3.

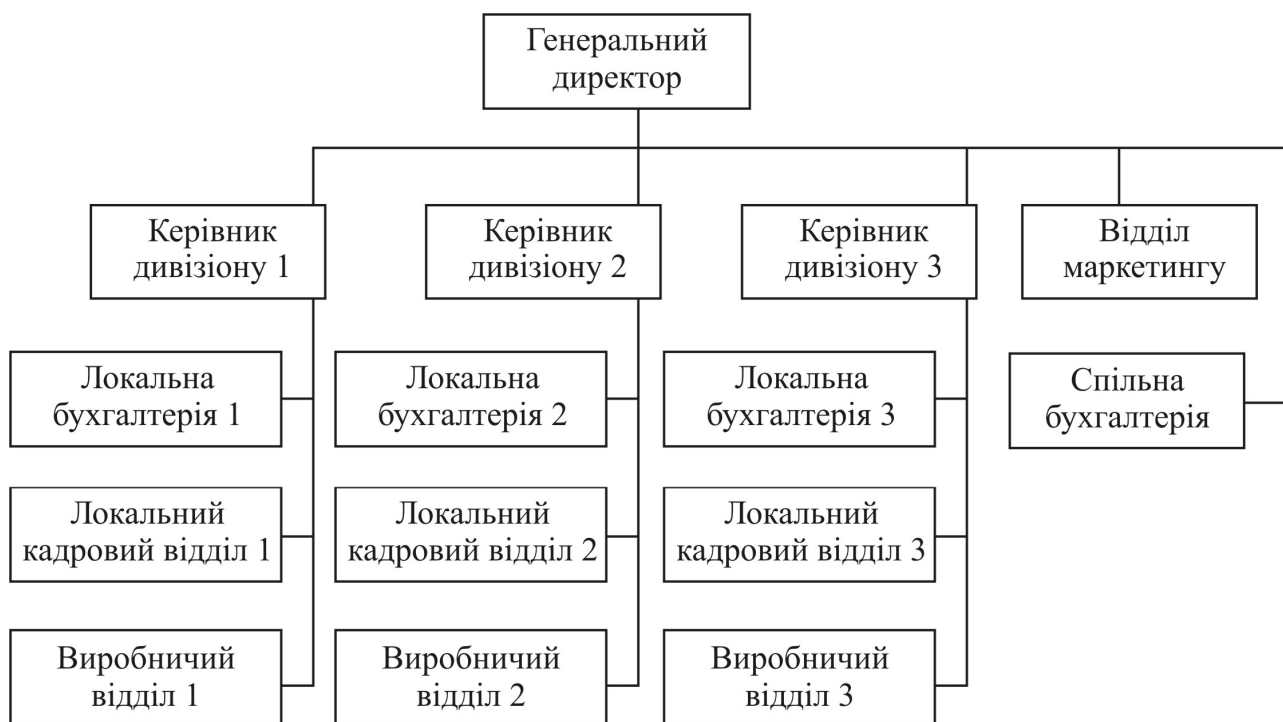


Рис. 7.3. Дивізійна організаційна структура

Інколи дивізіони приймають форму дочірніх підприємств або навіть окремих юридичних осіб, фактично являючись складовими єдиного цілого.

Перевагами дивізійної функціональної структури являються:

- наявність тенденцій до децентралізації;
- висока ступінь самостійності дивізіонів;
- розвантаження менеджерів базової ланки управління;
- високий ступінь адаптивності в умовах ринку.

Недоліками дивізійної організаційної структури являються:

- поява дублюючих функцій у дивізіонах;
- послаблення зв'язків між співробітниками різних дивізіонів;
- часткова втрата контролю над діяльністю дивізіонів;
- відсутність єдиного підходу в управлінні дивізіонами.

Матрична організаційна структура управління належить до поліадміністративних структур. Прикладом матричної організаційної структури є проектна організація, в якій для кожного проекту призначається відповідальний керівник, а із спеціалізованих підрозділів виділяються для роботи над проектом необхідні працівники, котрі після завершення проекту повертаються у свої структурні підрозділи. Спрощена схема матричної структури надана на рис. 7.4.

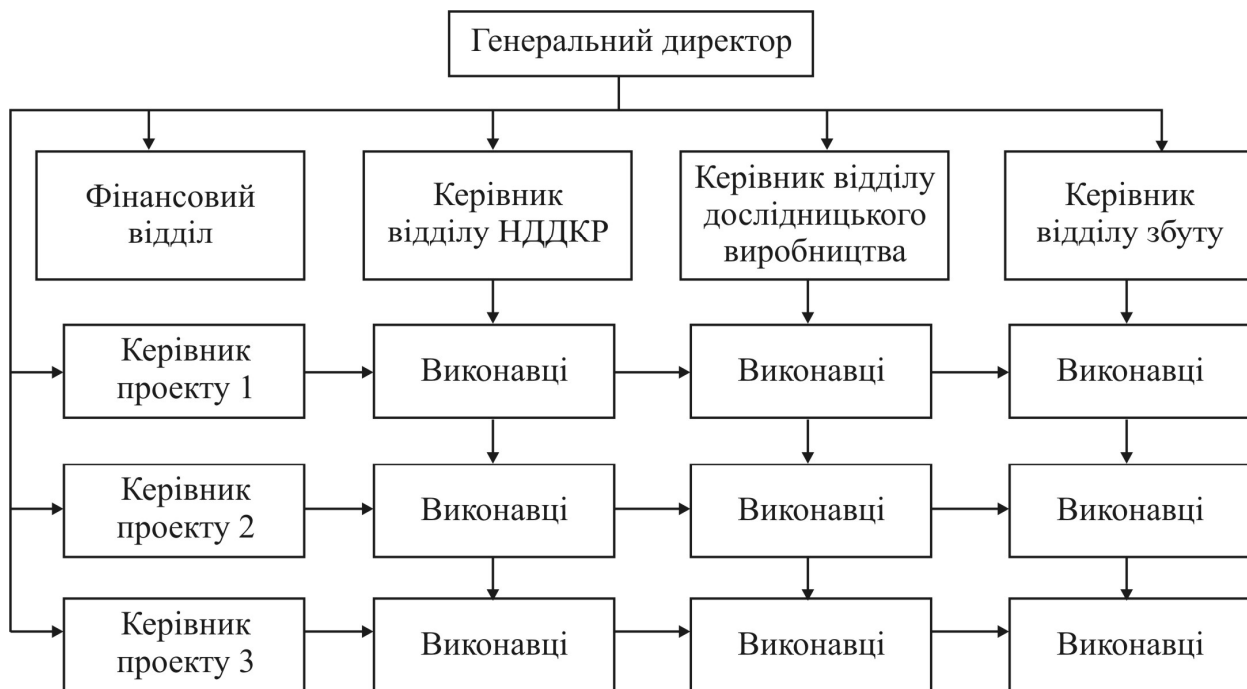


Рис. 7.4. Матрична організаційна структура

Перевагами матричної організаційної структури являються:

- можливість оперативної орієнтації на потреби замовників;
- зниження витрат на розробку і апробацію нововведень;
- скорочення часу на впровадження нововведень;
- переміна управлінської та виконавчої праці, оскільки керівником проекту може бути призначений практично будь-який співробітник організації.

Недоліками матричної організаційної структури являються:

- подвійне підпорядкування співробітників керівникам проектів та структурних підрозділів;
- потенційна можливість виникнення конфліктів між керівниками проектів та структурних підрозділів;

– складність в управлінні і координації організації в цілому.

В сучасних умовах найбільш ефективними та перспективними вважаються дивізійні та матричні організаційні структури управління, оскільки вони здатні адекватно і оперативно реагувати на зміни, що відбуваються всередині підприємства і в його зовнішньому ринковому середовищі.

7.3. Об'єднання та поглинання компаній: типи та особливості

Об'єднання та поглинання (mergers and acquisitions, M&A) – це економічні процеси укрупнення бізнесу і капіталу, в результаті яких на ринку з'являються більш крупні компанії.

Об'єднання передбачає злиття двох або більше господарюючих суб'єктів, в результаті якого формується нова економічна одиниця компанії, що об'єднуються, перестають існувати як автономні юридичні особи та податкоплатники.

Поглинання – це купівля однієї компанії іншою компанією, при якій поглинаюча компанія продовжує свою діяльність як окрема юридична особа, а компанія, що поглинається, втрачає свою самостійність і перестає існувати як окрема юридична особа.

Виділяють такі типи об'єднання компаній:

- горизонтальне об'єднання компаній – це об'єднання в одну компанію двох або більше компаній, які пропонують однаково продукцію, що має сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності;
- вертикальне об'єднання компаній – це об'єднання компаній, одна з яких є постачальником сировини для іншої, що має сприяти зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності виробництва;
- родове об'єднання компаній – це об'єднання компаній, які випускають взаємопов'язані товари (наприклад, комплектуючі для виробу), що має сприяти оптимізації затрат на виробництво та підвищенню рентабельності компанії;
- конгломератне об'єднання компаній – це об'єднання компаній різних галузей, не пов'язаних виробничими або комерційними відносинами, що, як правило, має за мету вигоди від операцій на фондовому ринку.

За географічною ознакою об'єднання можуть бути локальними, регіональними, національними, міжнародними та транснаціональними.

Об'єднання та поглинання можуть бути дружніми у випадку згоди обох сторін, або ворожими, якщо відбуваються поза згодою однієї із сторін.

Щорічно у світовій економіці відбувається біля 15000 об'єднань та поглинань компаній. Мотивами об'єднань та поглинань являються: прагнення до зростання, диверсифікація, недооцінка компанії, що поглинається, на фінансовому ринку; підвищення якості управління; прагнення створити монополію та інші. Поглинання може здійснюватись компанією з метою розширення асортименту товарів як альтернатива організації нового підприємства.

З одного боку, вважається, що ротація власників в процесі об'єднання та поглинання сприяє підтримці ефективності бізнесу. З іншого боку, у випадках ворожого характеру об'єднань та поглинань компаній, вони розглядаються як засоби недобросовісної конкуренції.

На практиці застосовуються такі способи захисту від ворожих поглинань:

- випуск акцій з різною кількістю голосів на кожну акцію, що дозволяє основним акціонерам утримувати контроль над компанією – ціллю поглинання, володіючи невеликою кількістю акцій певного класу;
- виконання дій по зниженню принадності компанії для захоплюючої компанії (наприклад, продаж активу, принадного для захоплюючої компанії);
- захисні поглинання, тобто поглинання компанією інших компаній з метою збільшення її ціни до рівня, недосяжного для захоплюючої компанії;
- випуск компанією боргових зобов'язань з умовою їх дострокового погашення у разі зміни контролюючого акціонера компанії;
- викуп акцій у акціонерів за ціною, вищою, ніж запропонована поглинаючою компанією.

Прикладом поглинання є купівля у 2013 році компанією Microsoft підрозділу фірми Nokia, що займався мобільними пристроями (Devices and Services), за 7,17 млрд. доларів, або 5,44 млрд. євро. За саму компанію Microsoft заплатила 3,79 млрд. євро, а за її патентне портфоліо – 1,65 млрд. євро. У 2011 році Microsoft заплатила 8,5 млрд. доларів за Skype.

Недружнє поглинання компанії проти волі власників називається рейдерством і може переслідуватися по закону, якщо це передбачено законодавством.

ТЕМА 8. МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ

План

8.1. Проектування організаційних змін.

8.2. Моделювання організаційних змін.

8.3. Механізм адаптивного управління організаційними змінами.

8.1. Проектування організаційних змін

Однією з форм проектування організаційних змін є реінжинірінг. Реінжинірінг – це глибока перебудова основ організації і управління, радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого покращення ключових показників результативності компанії. Реінжинірінг базується на принципах, альтернативних принципу розподілу праці. Принцип розподілу праці передбачає глибоку спеціалізацію і розділення процесу виробництва на елементарні операції, що забезпечує зростання продуктивності праці. Цей принцип є найбільше ефективним в умовах ручної праці і зберігає певну ефективність в умовах механізованої праці із застосуванням спеціалізованих машин. В концепції реінжинірінгу вузька спеціалізація у виробництві і управлінні вважається застарілою. Розділення процесів виробництва на операції із закріпленням за ними певних працівників в концепції реінжинірінгу замінюється їх реінтеграцією у сквозні бізнес-процеси, відповідальність за які беруть на себе команди однодумців, здатних виконувати широкий спектр робіт.

Реінжинірінг бізнес-процесів включає в себе такі основні етапи:

1. Діагностика і моделювання процесів.
2. Аналіз процесів.
3. Перепроєктування процесів.
4. Формування регламентів.
5. Впровадження регламентів.
6. Створення механізму контролю виконання регламентів.

Проектування організаційних змін може здійснюватись такими методами:

– метод аналогій;

- експертно-аналітичний метод;
- метод структуризації цілей;
- метод організаційного моделювання.

Розробка проекту організаційних змін включає в себе такі змістовні блоки:

- уточнення ключової проблеми і визначення бажаних результатів;
- підготовка та визначення учасників проекту;
- підготовка рішення як результату розробки та обговорення альтернативних варіантів;
- уточнення та коректировка проекту;
- деталізація операцій за підрозділами, строками та ресурсами.

Створення проекту включає в себе такі основні етапи:

1. Перед проектні роботи.
2. Технічне проектування.
3. Робоче проектування.

Перед проектні роботи включають в себе аналіз варіантів рішення задач; технічне проектування передбачає обґрунтування кінцевого рішення, а робоче проектування – його документальне оформлення всього комплексу робіт, пов'язаного з реалізацією прийнятого рішення.

8.2. Моделювання організаційних змін

Вивчати виробничі системи з метою створення організаційних проектів можна на фізичних та математичних моделях. Оскільки побудова фізичних моделей виробничих систем пов'язана із значними затратами коштів та часу, доцільно досліджувати системи з використанням математичних моделей. Моделювання дозволяє відтворити об'єкт через відображення сукупності кількісних зв'язків, що його характеризують, з метою отримання суттєвої інформації щодо його функціонування та розвитку. На сьогодні створені та використовуються при проектуванні математичні методи, що дозволяють моделювати процес діяльності організації. В організаційному проектуванні застосовуються такі класи математичних моделей:

- детермінована модель – це модель, що використовується в тих умовах, коли чинники, які впливають на кінцевий результат процесу,

піддаються достатньо точній оцінці, а випадкові чинники або відсутні, або мають дуже незначний вплив;

- стохастична модель – це модель, що використовується в тих умовах, коли чинники, які впливають на кінцевий результат процесу, носять випадковий характер;
- евристична модель – це модель, що заснована на досвіді та аналогії;
- теоретико-ігрова модель – це модель, що використовується в умовах неповної інформації, коли складаються конфліктні ситуації;
- мережева модель – це модель, що дозволяє визначити мінімально необхідний час та витрати ресурсів для виконання робіт;
- імітаційна модель – це модель, що описує поведінку організаційної системи і дозволяє проводити комп'ютерні програмні експерименти, які демонструють результати впливу на систему організаційних рішень.

Представляє особливий інтерес кібернетична модель організації. Кібернетична система – це цілеспрямована система, взаємопов'язані елементи якої здатні сприймати, запам'ятовувати, зберігати, переробляти та передавати інформацію. Управління в такій системі здійснюється на основі зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок передбачає порівняння поточних станів системи з цільовим для коректування її діяльності шляхом управлінських рішень. Кібернетична система складається з двох підсистем: органа управління та об'єкта управління. Орган управління формулює мету і передає управлінські рішення об'єкту управління. Об'єкт управління передає органу управління інформацію про свій поточний стан, що являє собою зворотний зв'язок. З точки зору кібернетики, зв'язок – це процес обміну інформацією, через який реалізується управління системою.

Значення такого підходу полягає в тому, що кібернетика виявила нерозривний зв'язок інформації з процесами організації. Завдяки управлінню, система в процесі свого розвитку веде постійну «антиентропійну» діяльність, створюючи організаційний порядок із хаосу.

Видатний кібернетик Стаффорд Бір запропонував модель життєздатної системи щодо організації. Принципами ефективно організації він вважав: здатність до управління, навчання, адаптації та розвитку. В основі моделі життєздатної системи лежить закон необхідного різноманіття Уільяма Ешбі,

згідно з яким набір управлінських реакцій має бути не менш різноманітним, ніж набір можливих станів зовнішнього середовища. Однак, не можливо врахувати усі стани зовнішнього середовища. Тому система має отримати властивість самоорганізації і включати механізми, спрямовані на звуження різноманіття середовища.

8.3. Механізм адаптивного управління організаційними змінами

Адаптивне управління – це сукупність методів теорії управління, що дозволяють синтезувати системи управління, які мають можливість змінювати параметри або структуру регулятора (органа управління) в залежності від зміни параметрів об'єкта управління, а також зовнішніх чинників, діючих на об'єкт управління. Такі системи називаються адаптивними. Вони розділяються на дві групи:

- системи, що самонастроюються, в яких змінюються тільки значення параметрів регулятора;
- системи, що самоорганізуються, в яких змінюється структура регулятора.

Розрізняють пасивну адаптацію, що передбачає реагування системи на зміну навколишнього середовища, і активну адаптацію, що передбачає вплив системи на навколишнє середовище. Високоорганізована адаптивна система, що самоорганізується, здатна змінювати (адаптувати) зовнішні умови для досягнення власних цілей.

Якщо система, що управляється, і навколишнє середовище є стаціонарними, то управляюча система з часом накопичує необхідну інформацію, ліквідує невизначеність і адаптивне управління перетворюється в оптимальне управління в умовах повної інформації. Адаптація застосовується у тих випадках, коли чинники, що впливають на систему, являються повністю або частково невідомими. Система, що саморозвивається – це кібернетична динамічна система, що самостійно вибирає цілі свого розвитку та критерії їх досягнення, змінюючи свої параметри та структуру у заданому напрямі.

Адаптивне управління організаційними змінами спрямовано на пристосування організації до ринкового середовища, що постійно змінюється. Його механізмами можуть бути корективи оперативних цілей, задач і планів

у залежності від ринкової ситуації. Умовою адаптивності організації є гнучкість її технічної бази та широта асортименту товарів та послуг.

При виборі адаптивної структури управління організацією необхідно здійснити такі заходи:

- визначення задачі організації у відповідності з її місією та цілями;
- узгодження задач організації з системою функцій, повноважень та відповідальності;
- організаційне оформлення зв'язків по горизонталі управління, що має забезпечити координацію діяльності підрозділів, які вирішують задачі;
- адаптація змісту потоків інформації і каналів їх руху до моделей інформаційного забезпечення відповідних підрозділів організації і потреб, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень.

В адаптивних структурах управління має формуватися модель організаційної поведінки персоналу, що базується на неформальній структурі організації, якій притаманна сучасна адаптивна корпоративна культура, що відрізняється високими етичними цінностями, відносинами партнерства та взаємної довіри.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Грибик І.І. Управління змінами / І.І. Грибик, Й.С. Ситник, Н.В. Смоленська. – Львів: Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 180 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 220 с.
4. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин; пер. с англ. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ж. Роберте. – М.: 2003. – 160 с.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процесов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зеселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
7. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учебн. пособ. / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 330 с.

Навчальне видання

Лебедева Валентина Костянтинівна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Конспект лекцій

Тем. план 2018, поз. _____

Підписано до друку _____. Формат 60x84 1/16.

Папір друк. Друк плоский. Облік.-вид. арк. _____.

Умов. друк. арк. _____. Тираж 100 пр. Замовлення № _____.

Національна металургійна академія України
49600, м. Дніпро-5, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ