

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту

06-08-288М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять і самостійного вивчення
навчальної дисципліни «Управління організаційними та
індивідуальними змінами» для здобувачів вищої освіти другого
(магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент» денної і заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІЕМ
Протокол № 9 від 15.06.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення навчальної дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Король Б. О. – Рівне : НУВГП, 2023. – 25 с.

Укладач: Король Б. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 18 від «12» червня 2023 р.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення освітньої програми: Судук О. Ю.

© Б. О. Король, 2023
© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
I. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ	5
II. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
Практичне заняття 1. Концептуальні основи управління змінами.....	9
Практичне заняття 2. Види змін. Діагностика особистості з використанням проєктивних методик.....	10
Практичне заняття 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами.....	11
Практичне заняття 4. Моделі управління змінами	11
Практичне заняття 5. Підготовка до змін та їх планування. Формування звичок і закріплення індивідуальних змін	12
Практичне заняття 6. Організаційний розвиток. Біологічні основи соціального лідерства	13
Практичне заняття 7. Зміни у стратегії підприємства. Діагностика і зміна організаційної культури за методом ОСАІ та стратегії розвитку підприємства	13
III. ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ ПРО САМОСТІЙНУ РОБОТУ (для студентів заочної форми навчання)	14
3.1. Порядок висвітлення теоретичного питання.....	14
3.2. Теоретичні питання для самостійного опрацювання	15
3.3. Таблиця вибору варіанта теоретичних завдань.....	18
3.4. Практичне завдання	19
IV. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	24

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Набуття практичних знань у галузі управління організаційними та індивідуальними змінами дасть змогу здобувачам вищої освіти впевнено себе почувати за умов ринку й ефективно організовувати підприємницький процес з використанням основних засад сучасного управління.

У методичних рекомендаціях наведено тематику практичних занять, а також перелік теоретичних запитань для самостійного вивчення дисципліни. Це дозволить активізувати навчальний процес та забезпечити ефективне засвоєння матеріалу і створить сприятливі умови для набуття студентами необхідних знань і навичок.

Підсумком самостійної роботи над вивченням дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» є виконання практичних завдань і формування письмового звіту за темами, вказаними у теоретичній частині.

Загальний обсяг звіту визначається з розрахунку 0,25 сторінки на 1 год. самостійної роботи. Звіт містить план, вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел та додатки.

В процесі вивчення дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» студенти набудуть сукупності компетенцій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом в організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Після вивчення навчальної дисципліни здобувачами вищої освіти очікується здобуття програмних результатів навчання.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

I. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і планові. Специфічні цілі змін. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 2. Види змін

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напряму змін; характеру змін; об'єкта; змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Еволюційні та революційні моделі змін.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка/Д. Моутона), ситуативний

підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/К. Бланшара, Т. Мітчелла/Р. Хауса, Врума/Джаго).

Тема 4. Моделі управління змінами

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлтрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Змістовий модуль 2. Процес управління змінами

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури.

Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стилі проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Урденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

Тема 7. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів.

Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Даунсайзинг. Зміни та інформаційні технології.

Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг.

Тема 9. Організаційний розвиток

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного

зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси ти зміни. Мотиви, фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси і способи диверсифікації.

II. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1.	Концептуальні основи управління змінами	2	
2.	Види змін. Діагностика особистості з використанням проєктивних методик. Тест «Неіснуюча тварина». Тест «Дім, дерево, людина»	4	
3.	Керівництво і лідерство в управлінні змінами. Тест Гілфорда «Соціальний інтелект»	2	1
4.	Моделі управління змінами. Застосування методики Шварца «Профіль особистості»	4	
5.	Підготовка до змін та їх планування. Формування звичок і закріплення індивідуальних змін	4	1
6.	Організаційний розвиток. Біологічні основи соціального лідерства	2	2
7.	Зміни у стратегії підприємства. Діагностика і зміна організаційної культури за методом ОСАІ та стратегії розвитку фірми	2	2
ПІДСУМОК ПО КУРСУ		20	6

Практичне заняття 1. Концептуальні основи управління змінами

Навчальний час: 2 год.

Метою практичного заняття є з'ясування сутності процесів управління змінами, системи і складових елементів теорії змін; ознайомлення із місцем змін у діяльності підприємства та їх значенням.

Питання для обговорення

1. Навести приклади наймасштабніших змін, з якими кожен стикнувся в особистому житті.
2. Зазначити 3 найбільших проблеми, які кожен вирішив у своєму житті.
3. Перелічити 3 найбільших досягнень в особистому житті.
4. В чому різниця між соціальним і біологічним часом?
5. Які ключові тренди є рушіями НТП?
6. Якими можуть бути спонукальні причини і джерела змін?

7. За яким алгоритмом можна розробляти стратегії індивідуального і організаційного розвитку?

Завдання. Необхідно сформулювати/уточнити особисті високорівневі елементи стратегічного планування на перспективу від 5 років: візію, місію, мету. Відповідно до цього потрібно сформулювати 3-5 стратегічних цілей особистісного розвитку на цей же плановий період. На основі стратегічних цілей методом декомпозиції потрібно сформулювати перелік особистих завдань, які необхідно буде поставити і виконати протягом найближчого року.

Практичне заняття 2. Види змін. Діагностика особистості з використанням проєктивних методик.

Навчальний час: 4 год.

Метою практичного заняття є ознайомлення з найпоширенішими методиками діагностики особистості, які часто використовують при прийомі на роботу і при періодичних обстеженнях психологічного стану працівників на підприємстві.

Питання для обговорення

1. Як можна оцінити власний психоемоційний стан або стан іншої людини?
2. Які переваги і недоліки використання тестової форми діагностики особистості?
3. Які переваги і недоліки використання моделювання проблемних ситуацій при розгляді кандидатур на заміщення вакантних посад?
4. Які переваги і недоліки використання проєктивних методик?
5. Які відомі психологічні тести можна використати для психодіагностики особистості?
6. Які труднощі виникають при встановленні психологічного портрету наявного і майбутнього працівника?
7. На які пункти резюме варто звертати роботодавцю при підборі кандидата на заміщення вакансії?

Завдання 1. Необхідно намалювати «неіснуючу тварину» (малюнок слід відсканувати/сфотографувати і завантажити в систему Moodle: <https://exam.nuwm.edu.ua/mod/assign/view.php?id=40467>), заповнити бланк пострисункового опитування (міститься у файлі «ПЗ 1_Неіснуюча тваринка.docx» в системі Moodle: <http://surl.li/hzzkd>) і проаналізувати отриманий малюнок з використанням ключів для

аналізу (файл «Ключі_Неіснуюча тваринка.docx») теж міститься в системі Moodle: <http://surl.li/hzzko>).

Завдання 2. Необхідно намалювати малюнок, використовуючи інструкцію для роботи (файл «ПЗ 2_Дім, дерево, людина.docx»), який розміщений в системі Moodle: <http://surl.li/iaaqn>). На малюнку мають бути відображені три обов'язкові елементи: дім, дерево і людина (малюнок слід відсканувати/сфотографувати і завантажити в Moodle: <https://exam.nuwm.edu.ua/mod/assign/view.php?id=40467>) та коротко проаналізувати отриманий малюнок з використанням ключів для аналізу (файл «Ключі ДДЛ.docx») теж міститься в системі Moodle: <http://surl.li/iaaor>).

Практичне заняття 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Навчальний час: 2 год.

Метою практичного заняття є формування лідерських якостей, застосовуючи міжособистісні комунікації і використовуючи набутий рівень логічного, емоційного, соціального, духовного та фізичного інтелектів.

Питання для обговорення

1. Як можна структурувати і класифікувати вимоги до менеджера зі змін?
2. Яким має бути пул компетенцій менеджера зі змін?
3. Яким переліком лідерських навичок має володіти менеджер зі змін?
4. Сформулюйте перелік детермінант ефективності менеджера як лідера зі змін.
5. Сформулюйте власне трактування/дефініцію лідера.
6. З яких позицій можна трактувати феномен лідерства?
7. Які стилі лідерства можна виділити?

Завдання. Необхідно відповісти на всі блоки питань тесту Гілфорда і завантажити в Moodle бланк своєї відповіді (стор. 14 файлу "ПЗ 4_Тест Гілфорда.docx" – міститься за посиланням <http://surl.li/iacpe>), а також коротко проаналізувати отримані результати оцінювання свого рівня соціального інтелекту.

Практичне заняття 4. Моделі управління змінами

Навчальний час: 4 год.

Метою практичного заняття є визначення пріоритетних особистих цінностей, на їх основі оцінювання використовуваної парадигми

мислення і передбачення системних проблем та способів їх вирішення.

Питання для обговорення

1. Які Вам відомі моделі поведінки людини?
2. Які приклади особистих рішень і дій, що базувалися на інстинктах, можете навести?
3. На які питання потрібно відповісти особі, аби спробувати зрозуміти власну картину реальності?
4. Які філософські погляди в свій час сприяли появі нових картин реальності?
5. Які переваги і недоліки модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера?
6. Спробуйте ідентифікувати стадію спіральної динаміки, на якій Ви зараз перебуваєте.
7. Який зв'язок між специфікою функціоналу кожного підрозділу в організації і стадіями спіральної динаміки?

Завдання. Необхідно заповнити опитувальник Шварца (таблицю 1 у файлі «ПЗ 3_Методика Шварца.docx» заповнити і завантажити в Moodle) і проаналізувати пріоритетні групи особистих цінностей. Ключі до розшифровки містяться у тому ж файлі в системі Moodle: <http://surl.li/iabuh>.

Практичне заняття 5. Підготовка до змін та їх планування.

Формування звичок і закріплення індивідуальних змін

Навчальний час: 4 год.

Метою практичного заняття є розвиток здатностей мотивувати людей та рухатися до спільної мети, а також проявляти лідерські навички в плануванні своєї діяльності на основі етичних міркувань.

Питання для обговорення

1. Які методи планування Вам відомі?
2. Які командні ролі важливі при створенні ефективної команди?
3. Як можна класифікувати управлінські процеси при реалізації змін?
4. Які етапи і сфери (галузі) знань є важливими в процесі здійснення змін?
5. Які методи, техніки та інструменти можна використати при плануванні, реалізації моніторингу і контролю змін?
6. Як можна долати опір змінам?
7. Як налагодити інтеріоризацію стимулу в мотив в процесі змін?

Завдання. Необхідно ознайомитися з демонстрацією, зробленою за мотивами книги І. Пінтосевича «Живи» (в системі Moodle: <http://surl.li/iafcj>). Після цього сформувавши власну програму індивідуальних змін, заповнивши таблицю «ФОРМУЛА «m100%M»» і завантаживши її в Moodle (слайд 5 демонстрації «ПЗ 5_Живи.ppsx»: <http://surl.li/iafcj>).

Практичне заняття 6. Організаційний розвиток. Біологічні основи соціального лідерства

Навчальний час: 2 год.

Метою практичного заняття є практичного заняття є розвиток здатностей мотивувати людей та рухатися до спільної мети, а також проявляти лідерські навички в плануванні своєї діяльності на основі етичних міркувань.

Питання для обговорення

1. Які функції управління з позицій орієнтації на внутрішнє і зовнішнє середовище є необхідними?
2. Чому в одній людині неможливе ефективне поєднання розвинених всіх функцій управління (за І. Адісесом) одночасно?
3. Які пастки на етапах життєвого циклу розвитку організації є найбільш небезпечними?
4. Чим небезпечна гіперболізація кожної з функцій управління (за І. Адісесом)?
5. Якими, на вашу думку, є ознаки високої примативності і високого рангу?
6. Який взаємозв'язок між зовнішньою оцінкою соціуму і самооцінкою індивідуума?
7. В яких напрямках і як саме можна розвивати власний ранговий потенціал?

Завдання. Необхідно написати есе щодо рекомендацій з власного індивідуального розвитку і завантажити його в систему Moodle (за основу можна взяти матеріали презентації «ПЗ 6_Біологічні основи соціального лідерства.pdf», розміщені в системі Moodle: <http://surl.li/iafno>).

Практичне заняття 7. Зміни у стратегії підприємства. Діагностика і зміна організаційної культури за методом ОСАІ та стратегії розвитку підприємства

Навчальний час: 2 год.

Метою практичного заняття є практичного заняття є набуття компетенцій з ідентифікації проблем в організації з обґрунтуванням методів їх вирішення, а також з планування діяльності організації у стратегічному та тактичному розрізах.

Питання для обговорення

1. Який взаємозв'язок між стратегією підприємства і стратегічними змінами?
2. Назвіть можливі причини і ситуації, коли необхідною є реструктуризація.
3. Які методи діагностики середовища організації вам відомі і за яких умов бажано використовувати кожен із них?
4. Які мотиви, фактори успіху і провалу процесів інтеграції на підприємстві?
5. В чому суть і як можна оцінити ефективність диверсифікації господарської діяльності?
6. Які переваги і недоліки реорганізації?
7. Які вимоги варто ставити до формулювання цілей розвитку підприємства?

Завдання. Використовуючи метод OSAI. Необхідно проаналізувати організаційну культуру підприємства, з який добре обізнаний студент. Методичні матеріали до виконання завдання розміщені в системі Moodle у файлі «ПЗ 7_Діагностика оргкультури методом OSAI.docx»: <http://surl.li/iafyf>).

III. ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ ПРО САМОСТІЙНУ РОБОТУ (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ)

3.1. Порядок висвітлення теоретичного питання

1. Для проведення досліджень потрібно використовувати інформацію з **наукових** журналів або вісників, монографій, довідників, періодичної літератури; намагатись *унікати* подання інформації з підручників, посібників та іншої *навчальної літератури*.

2. **Обов'язково** відокремлювати цитати від власних думок. Цитата, яка наводиться з літературного джерела, береться в лапки. Після цитати в квадратних дужках вказується номер літературного джерела з загального списку і номери сторінок, на яких міститься цитата. Коли цитату взято з Інтернету, то вказується повна адреса Інтернет-сторінки.

3. Якщо даються визначення термінів, то бажано їх виділяти (підкреслювати, виділяти жирним шрифтом, іншим кольором тощо).

4. У списку використаної літератури **обов'язково** вказувати повну назву літературного джерела (див приклад оформлення цитати). Повна назва літературного джерела зазвичай вказується передостанній сторінці.

5. Робота заслуговуватиме найвищої оцінки в тому випадку, коли обсяг наведених цитат (рисуноків, таблиць, моделей) приблизно становитиме не менше 5 сторінок друкованого тексту, або ж наведено не менше 10 цитат (допускається наводити декілька цитат з одного літературного джерела). Альтернативним варіантом може бути наведення 1-2 наукових публікацій у повному обсязі (з газет, журналів або ж електронних журналів Інтернет), які повністю висвітлюють якусь із поставлених проблем.

6. При написанні роботи не обов'язкове розбиття на підпункти, а також виділення вступу.

7. Коли зроблено докладний огляд літературних джерел, а обсяг роботи не дозволяє навести всі цитати, бажано у списку використаної літератури вказати назву літературного джерела і номери сторінок на яких міститься цитата.

Приклад оформлення цитати

... текст ...

«**Диверсифікація** означає, що два і більше напрямів діяльності комбінуються і поєднуються в пакеті, що становить портфель ризиків» [5, с. 298 – 299].

... текст ...

Зразок оформлення списку використаної літератури

1. ...
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. ...

3.2. Теоретичні питання для самостійного опрацювання

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Поняття і природа змін.
3. Зміни, нововведення, перетворення.
4. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.
5. Теорії пояснення джерел змін: ектерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
6. Зміни і стабільність.
7. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.
8. Специфічні цілі змін.

9. Основні особливості організаційних змін.
10. Політика змін та її основні принципи.
11. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.
12. Поняття і класифікація змін.
13. Рівні змін в межах організації
14. Взаємозв'язок між рівнями змін.
15. Класифікація теорій навчання.
16. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
17. Поняття і особливості базових моделей змін.
18. Роль керівництва в управлінні змінами.
19. Вимоги до менеджера зі змін.
20. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.
21. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
22. Основні якості лідерів зі змін.
23. Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель.
24. Порівняльна характеристика моделей змін поведінки людини.
25. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини.
26. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
27. Моделі організаційних змін: Левіна, Л. Грейнера, Дж. Коттера, Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі.
28. Моделі організаційних змін: модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами; модель планованих змін.
29. Основні етапи процесу управління змінами.
30. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
31. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін.
32. Створення команд з управління змінами.
33. Розподіл ролей та завдання у робочих групах з проведення змін
34. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
35. Основні завдання, структура і підходи до проектування змін.
36. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
37. Матриця готовності працівників до змін.
38. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
39. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з

проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

40. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
41. Інтегрований підхід до реалізації змінами.
42. Поняття і структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
43. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі змін.
44. Поняття і місце організаційної структури підприємства в реалізації змін.
45. Фактори вибору і види організаційної структури підприємства.
46. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
47. Поняття, елементи і моделі організаційної культури.
48. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури.
49. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.
50. Основні принципи успішної зміни культури.
51. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа.
52. Стилї проведення змін за О.С. Віханським.
53. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.
54. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.
55. Контроль реалізації змін і реагування.
56. Природа і феномен опору змінам.
57. Причини, симптоми і ознаки виникнення опору змінам.
58. Опір, влада і швидкість змін.
59. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін.
60. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам.
61. Індивідуальний, груповий опір і опір системи змінам.
62. Форми, властивості та основні стадії опору змінам.
63. Модель управління і фактори подолання опору стратегічним змінам.
64. Універсальні методи подолання опору.
65. Методи управління змінами, орієнтовані на людей і культуру.
66. Методи управління змінами, орієнтовані на завдання і технології.
67. Методи управління змінами, орієнтовані на структуру і стратегію.
68. Аутсорсинг: види та особливості застосування.

69. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами.
70. Реінжиніринг бізнес-процесів.
71. Система управління бізнес-процесами.
72. Сутність даунсайзингу.
73. Особливості і проблеми тотального управління якістю.
74. Зміни та інформаційні технології.
75. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах.
76. Порівняльна характеристика підходів на основі організаційного розвитку і господарського реінжинірингу до управління змінами
77. Характеристика моделей організаційного розвитку І. Адізеса, Л. Грейнера та моделі розвитку підприємства згідно з теорію фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
78. Концепція, передумови, цінності організаційного розвитку.
79. Сутність, необхідність і основні етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
80. Характеристика форм стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
81. Характеристика форм реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
82. Класифікація загальних стратегій розвитку підприємства: зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії.
83. Мотиви, фактори успіху і провалу інтеграції.
84. Класифікація організаційних форм інтеграції (об'єднань).
85. Причини, фактори успіху і провалу та способи диверсифікації.
86. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.
87. Мотиви і алгоритм вибору стратегії диверсифікації.
88. Організаційні форми диверсифікації.
89. Організаційні форми спеціалізації.
90. Світові та українські тенденції злиттів і поглинань суб'єктів господарювання.

3.3. Таблиця вибору варіанта теоретичних завдань

<i>a</i> \ <i>b</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1, 21, 31	2, 22, 32	3, 23, 33	4, 24, 34	5, 25, 35	6, 26, 36	7, 27, 37	8, 28, 38	9, 29, 39	10, 30, 40
1	11, 31, 51	12, 32, 52	13, 33, 53	14, 34, 54	15, 35, 55	16, 36, 56	17, 37, 57	18, 38, 58	19, 39, 59	20, 40, 60
2	1, 11, 41	2, 12, 42	3, 13, 43	4, 14, 44	5, 15, 45	6, 16, 46	7, 17, 47	8, 18, 48	9, 19, 49	10, 20, 50

3	21, 31, 61	22, 32, 62	23, 33, 63	24, 34, 64	25, 35, 65	26, 36, 66	27, 37, 67	28, 38, 68	29, 39, 69	30, 40, 70
4	11, 21, 51	12, 22, 52	13, 23, 53	14, 24, 54	15, 25, 55	16, 26, 56	17, 27, 57	18, 28, 58	19, 29, 59	20, 30, 60
5	1, 31, 71	2, 32, 72	3, 33, 73	4, 34, 74	5, 35, 75	6, 36, 76	7, 37, 77	8, 38, 78	9, 39, 79	10, 40, 80
6	1, 61, 81	2, 62, 82	3, 63, 83	4, 64, 84	5, 65, 85	6, 66, 86	7, 67, 87	8, 68, 88	9, 69, 89	10, 70, 90
7	11, 61, 71	12, 62, 72	13, 63, 73	14, 64, 74	15, 65, 75	16, 66, 76	17, 67, 77	18, 68, 78	19, 69, 79	20, 70, 80
8	21, 35, 65	22, 36, 66	23, 37, 67	24, 38, 68	25, 39, 69	26, 40, 70	1, 27, 77	2, 28, 78	3, 29, 79	4, 30, 80
9	5, 31, 81	6, 32, 82	7, 33, 83	8, 34, 84	9, 35, 85	10, 36, 86	11, 37, 87	12, 38, 88	13, 39, 89	14, 40, 90

a – остання цифра номера залікової книжки;

б – передостання цифра номера залікової книжки.

3.4. Практичне завдання

Ситуація «Діагностика і зміна організаційної культури за методом OSAI та стратегії розвитку фірми»

Методика аналізу ситуації є поетапним процесом діагностики чинної організаційної культури фірми (на якій працює студент чи яку він обрав для аналізу), побудови профілю нової організаційної культури і формування стратегії розвитку досліджуваної фірми. Методика складається з декількох етапів.

1. *Діагностика культури організації* з використанням інструмента оцінки конкуруючих цінностей фірми. Ця оцінка дозволяє одержати картину того, як працює організація, якими цінностями вона характеризується. Даний етап аналізу містить два кроки оцінки: за шкалою «ТЕПЕР» використовується рейтингова оцінка культури організації в даний час, і за шкалою «БАЖАНО» дається рейтингова оцінка організаційної культури через 3-5 років. Такий аналіз проводиться за оцінюваною фірмою та двома її найближчими конкурентами (вибираються студентами самостійно). Результати дослідження заносяться в таблицю 1. Аналіз проводиться за методом бальної оцінки. Сума балів по кожній групі показників (всього 6 груп показників) складає 100. Студент сам є експертом. Оцінка за альтернативними показниками А, В, С і D робиться самостійно.

2. *Розрахунок середніх і сумарних показників* по альтернативах А, В, С і D. На цьому етапі, використовуючи статистичний прийом визначення середньої арифметичної, визначаються середні за формулами: $A' = \sum A_i / 6$, $B' = \sum B_i / 6$, $C' = \sum C_i / 6$ і $D' = \sum D_i / 6$. Результати заносяться в таблицю 2 у стовпчики «ТЕПЕР» і «БАЖАНО» для кожної фірми окремо. Підсумкова цифра складає 100%. Далі

визначається рейтингова оцінка культури організації як сумарна і середня оцінка кожної альтернативи А, В, С і D за всіма шістьма групами вимірів.

3. *Побудова профілю організаційної культури з використанням рамкової конструкції конкуруючих цінностей.* Цей етап містить у собі підкроки.

3.1. *Розробка конструкції конкуруючих цінностей.* Для цього будується координатна площина, на якій у результаті перетину осей X та Y утворюються чотири квадранти А, В, С і D.

Квадрантові А відповідає тип організаційної культури «Клан», квадрантові В – «Адхократія», квадрантові С – «Ринок», квадрантові D – «Бюрократія» (ієрархічна культура). Вісь X характеризують цінності: «Внутрішній фокус і інтеграція» – «Зовнішній фокус і диференціація». Вісь Y – цінності: «Гнучкість і дискретність» – «Стабільність і контроль». Рамкова конструкція конкуруючих цінностей показана на рисунку 1.

3.2. *Побудова профілю організаційної культури.* Будується культура спочатку по альтернативах «ТЕПЕР», потім – «БАЖАНО». Кожному квадрантові відповідає своя середня оцінка – відповідно А', В', С' і D'. Оцінки відзначаються на діагоналях відповідних квадрантів, отримані точки з'єднуються.

3.3. *Порівняльний аналіз двох багатокутників* проводиться за двома альтернативними оцінками «ТЕПЕР» (суцільною лінією) і «БАЖАНО» (пунктирною лінією). Далі визначаються розбіжності між фактом і бажаним, робляться відповідні висновки. Профіль організаційної культури будується для кожної фірми окремо. На кожному рисунку має бути два профілі.

4. *Формування стратегії розвитку фірми* на основі проведення SWOT-аналізу системи управління фірмою. Цей етап передбачає: а) аналіз сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз (табл. 3); б) визначення основних цілей і розробку стратегічних заходів (набір управлінських рішень і дій) (табл. 4), спрямованих на усунення слабких сторін і посилення сильних, що мають найвищий рівень вагомості (див. табл. 3). Результати заносяться в таблицю 5.

Таблиця 1

Засіб оцінки організаційної культури – поточний і бажаний стани

1. Особливості орієнтації		Тепер			Бажано		
1	2	1	2	3	1	2	3
		3	4	5	6	7	8
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного						
B	Організація дуже динамічна і зайнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і ризикувати						
C	Організація орієнтована на результат. Головна мета – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.						
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами.						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер			Бажано		
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти.						
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.						
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.						
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації з орієнтацією на рентабельність.						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100
3. Управління працівниками		Тепер			Бажано		
A	Стиль менеджменту в організації – заохочення бригадної роботи, єдність і участь у прийнятті рішень.						
B	Стиль менеджменту в організації – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі і самобутності.						
C	Стиль менеджменту організації з високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоздатності і заохоченням досягнень						
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100
4. Зв'язуюча сутність організації		Тепер			Бажано		
A	Організацію зв'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість – на найвищому рівні						

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
B	Організацію зв'язують воедино прихильність новаторству й удосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.						
C	Організацію зв'язує воедино акцент на досягненні мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.						
D	Організацію зв'язують воедино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100
5. Стратегічні цілі		Тепер			Бажано		
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть.						
B	Організація акцентує увагу на виявленні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.						
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.						
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіші рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100
6. Критерії успіху		Тепер			Бажано		
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленні найманих робітників справою і турботою про людей.						
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.						
C	Організація визначає успіх на базі ринкової частки і випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.						
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гладкі плани-графіки і низькі виробничі витрати.						
ВСЬОГО		100	100	100	100	100	100

Таблиця 2

Розрахунок оцінки за методом *OCAI*

Альтернативи	Тепер			Бажано		
	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
A						
B						
C						
D						
Всього						

Таблиця 3

Оцінювання сильних і слабких сторін внутрішнього середовища (можливостей і загроз зовнішнього середовища) організації

Чинники	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5
1.	1÷3	0÷3	-1÷+1	
...				

У таблиці 3 вагомість кожного з чинників внутрішнього (зовнішнього) середовища оцінюють експертно в балах: велике значення – 3, середнє – 2, слабке – 1 (графта 2), а також оцінки його впливу на організацію за шкалою: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутність впливу – 0 (графта 3). Напрямок впливу (графта 4): позитивний (+1) і негативний (-1).

Таблиця 4

Формування цілей розвитку організації

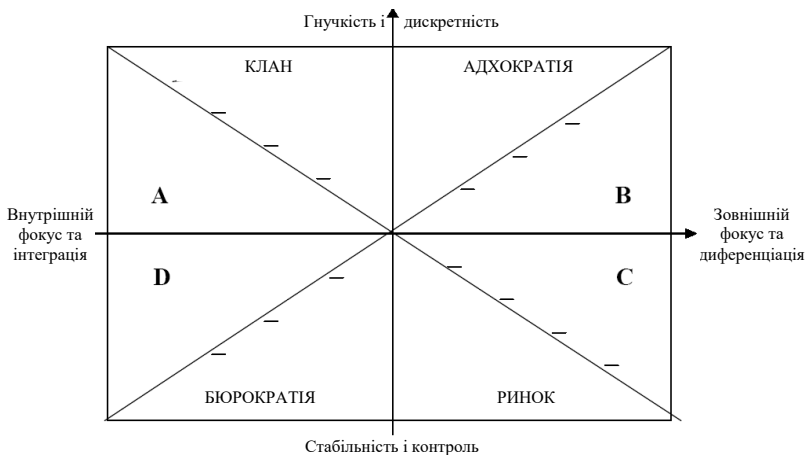
№ з/п	Ціль	Час досягнення	Необхідні ресурси	Виконавці
1	2	3	4	5
1.				
...				

У графах 3-5 варто конкретизувати сформульовані цілі розвитку досліджуваної організації: за часом досягнення (графта 3), вказати необхідні ресурси (вид, джерела і потребу) (графта 4), вибрати відповідальних виконавців (графта 5).

Таблиця 5

Взаємозв'язок цілей розвитку і складових середовища організації

Критерії	Ціль 1	Ціль 2	...	Ціль n
1. Сильні сторони організаційної культури			...	
1.1...			...	
2. Слабкі сторони організаційної культури			...	
2.1...			...	
3. Можливості організаційної культури			...	
3.1...			...	
4. Загрози організаційної культури			...	
4....			...	



<p><i>Клан</i> – культура, при якій організація фокусує увагу на гнучкості в прийнятті рішень всередині організації, турботі про людей і хорошому ставленні до споживачів</p>	<p><i>Адхократія</i> – культура, при якій організація фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю й індивідуальністю підходів до людей</p>
<p><i>Ієрархія (бюрократія)</i> – культура, при якій організація фокусує увагу на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю і контролем</p>	<p><i>Ринок</i> – культура, при якій організація фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем</p>

Рис. 1. Рамкова конструкція конкурентних цінностей

IV. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Рекомендована література

Основна

1. Адісес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 494 с.
2. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування (2-ге видання, доповнене). Харків : Фоліо, 2023. 192 с.
3. Мазур Н. А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/1807/Mazur-N.A.-Semenets-I.V.-Upravlinnia-zminy.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 14.06.2023).

4. Управління змінами: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Гришук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
5. Управління змінами : підручник. Буднік М. М., Курилова Н. М. К. : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
6. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/695/theory-of-change-manual.pdf>. (дата звернення 14.06.2023 р.).

Додаткова

7. Джон П. Коттер. Настанови Мацушіти. Харків : «Фабула», 2018. 320 с.
8. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : «Фабула», 2020. 208 с.
9. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
10. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

Періодичні наукові видання: «Економіка України», «Фінанси України», «Інвестиційна газета», «Експерт».

Інформаційні ресурси

1. Бібліотека НУВГП. URL: <https://lib.nuwm.edu.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
2. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>. (дата звернення 13.06.2023).
3. Законодавство України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>. (дата звернення 13.06.2023).
4. Центр науки і технологій України. URL: <http://www.stcu.kiev.ua>. (дата звернення 13.06.2023).