

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-67М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт та виконання самостійної роботи
з навчальної дисципліни
«Управління змінами»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за
освітньо-професійною програмою «Державна служба»
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
денної і заочної форми навчання

Рекомендовано
Науково-методичною радою з
якості ННІЕМ
Протокол № 5
від 14 листопада 2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних робіт та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Державна служба» спеціальності «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної форми навчання [Електронне видання] / Антонова С. Є. – Рівне : НУВГП, 2023. – 12 с.

Укладач: Антонова С. Є., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.н.д.у., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення ОПП: Тихончук Л. Х., д.н.д.у., професор

© С. Є. Антонова, 2023

© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

1.	Вступ.....	4
2.	Тематика практичних робіт та самостійної роботи.....	5
3.	Ситуаційні вправи	9
4.	Список рекомендованої літератури.....	11

ВСТУП

Практична та самостійна робота є вагомим видом навчального заняття, під час якого студенти засвоюють теоретичні положення з навчальної дисципліни «Управління змінами», виконують спеціальні завдання, в результаті чого в них формуються вміння і навички практичного застосування та теоретичних положень.

Актуальність навчальної дисципліни полягає у тому, що, висока динамічність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ставить керівництво організації перед необхідністю впроваджувати процес адаптації та змін в організації. Зміни життєво необхідні для нормального функціонування організації як живої системи, оскільки компанія, яка втратила здатність змінюватися разом із навколишнім світом, гине.

Метою викладання дисципліни: набуття навичок підходів до організаційних змін, особливостей управління змінами та підвищення сприйнятливості змін.

Завдання курсу:

- знати основні теорії та підходи до здійснення організаційних змін, моделі управління змінами, причини опору змінам;
- вміти розробляти програми здійснення організаційних змін та оцінювати їх ефективність, долати локальний опір змінам;
- володіти способами критично оцінювати переваги та недоліки програми організаційних змін, навичками підвищення сприйнятливості змін.

Вивчення навчальної дисципліни надає здобувачам вищої освіти компетентностей щодо:

ЗК01. Здатність до абстрактного та логічного мислення, аналізу та синтезу.

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери в т.ч. період невизначеності та стримувань.

СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.

Результатами навчання, які набувають здобувачі вищої освіти вивчаючи дану дисципліну є:

РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування в період невизначеності та стримувань, в т.ч. в природоохоронній, екологічній, водогосподарській, енергетичній

сферах, розробляти проекти нормативно-правових актів в даній сфері та управлінських рішень.

РН03. Знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

РН13. Уміти використовувати методологію та інструментарій управління: інноваціями, ризиками, проектами, змінами, якістю.

РН18. Уміти управляти функціонуванням економічної системи держави з метою її ефективного регулювання (в т.ч. з врахуванням вимог національної безпеки та відновлення територій), удосконалення процесу врядування, застосування закордонного досвіду та європейських нормативів врядування.

2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ РОБІТ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами.

Мета: Ознайомити студентів із природою виникнення та сутністю змін, їх класифікацією..

Питання для обговорення:

1. Природа виникнення змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.
4. Класифікація організаційних змін.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Необхідність, сутність та причини змін у природі.
2. Зміни в соціально-економічних системах.
3. Теорії життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Мета: Ознайомити студентів із особливостями управління індивідуальними змінами.

Питання для обговорення:

1. Навчання та зміни.
2. Види компетентностей.
3. Управління індивідуальними змінами.
4. Підходи до змін.
5. Теорії навчання.
6. Модель Д.Колба.
7. Таксономія Блума.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Моделі організації професійного навчання
2. Методи атестації робітників, спеціалістів та керівників
3. 5 стадій пристосувань Кублер-Рос
4. Крива пристосувань Адамса, Хайеса, Хопсона
5. Моделі Вірджинії Сатир
6. Гештальт-підхід
7. Моделі навчання і розвитку особистості

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 3. Командні зміни

Мета: Вивчити типи корпоративних команд та методи підвищення ефективності команд.

Питання для обговорення:

1. Поняття групи та переформування в команду.
2. Типи корпоративних команд.
3. Методи підвищення та фактори ефективності команди .

Питання для самостійного опрацювання:

1. Лідерство та управління командами
2. Технології побудови команд
3. Розподіл ролей в команді
4. Методи підвищення ефективності команди

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 4: Організаційні зміни

Мета: Вивчити моделі управління змінами, метафори організації.

Питання для обговорення:

1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства.
2. Моделі управління змінами.
3. Метафори організації (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік).

4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Ефективне лідерство
2. Формула змін Бекхарда
3. Системна модель Сенге
4. Відмінне та спільне менеджера та лідера
5. Метафора організації та необхідний тип керівництва

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 5. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.

Мета: Вивчити причини, методи зменшення опору, оцінку змін.

Питання для обговорення:

1. Опір змінам.
2. Причини виникнення опору.
3. Методи зменшення опору.
4. Формування інноваційної корпоративної культури.
5. Оцінка змін із врахування опору змінам.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Управління опором змінам
2. Основні риси інноваційної корпоративної культури
3. Причини опору змінам
4. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 6. Структурні зміни.

Мета: Вивчити особливості реструктуризації, її причини.

Питання для обговорення:

1. Сутність реструктуризації.
2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
3. Причини реструктуризації.
4. Моніторинг та аналіз змін.
5. Команди в процесі реструктуризації.

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутність, принципи та функції реінжинірингу
2. Принципи проведення реструктуризації
3. Основні правила здійснення моніторингу змін

4. Роль команд в процесі реструктуризації

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.

Мета: Вивчити типи організаційних стратегій.

Питання для обговорення:

1. Типи організаційних стратегій.
2. Стратегії концентрованого зростання.
3. Стратегії скорочення.
4. Стратегії інтеграційного зростання.
5. Стратегії диверсифікації.
6. Причини об'єднань та поглинань.
7. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань.
8. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань.
9. Стратегії організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Методи стратегічного аналізу
2. Приклади успішного злиття/поглинання компаній в Україні
3. Приклади невдалого злиття/поглинання компаній в Україні
4. Принципи поглинання та об'єднання

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 8. Зміни корпоративної культури

Мета: Вивчити особливості ребрендингу компаній та створення бренду.

Питання для обговорення:

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Ребрендинг компанії.
3. Створення бренду працедавця

Питання для самостійного вивчення:

1. Корпоративна культура на видавничих, поліграфічних та книготорговельних підприємствах (приклади з практики)
2. Основні принципи ефективної зміни корпоративної культури
3. Приклади успішного бренду (ребрендингу) українських поліграфічних підприємств
4. Основні кадрові стратегії та їх вплив на імідж працедавця.

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

Тема 9: Зміни на основі інформаційних технологій

Мета: Ознайомити студентів із стратегіями та інформаційними технологіями.

Питання для обговорення:

1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
2. Оцінка стану інформаційних технологій в організації.
3. Стратегічна сітка Макфарлана.
4. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами.
5. Нові правила інформаційного суспільства

Питання для самостійного вивчення:

1. Інформаційне суспільство: сутність, стан, етапи формування
2. Місце ІТ-менеджменту в управлінні організацією
3. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами
4. Розвиток електронного управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі

Рекомендована література: 1,2,3,4,5.

3. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Вправа 1. Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?

1. Учасникам семінару відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».

2. В ході обговорення визначити, які види змін необхідні для різних етапів життєвого циклу організації.

Вправа 2. Дискусія «Організаційна досконалість – основа організаційних змін»

1. Студенти повинні охарактеризувати 5 стовпів організаційної досконалості за Харрінгтоном.

2. Обговоріть їх та спробуйте доповнити список основних складових організаційної досконалості.

3. Назвати види змін, необхідних для підвищення ефективності кожної складової організаційної досконалості

Вправа 3. Модерація: «Визначення характерних причини опору змінам».

1. В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на картонці (час на виконання - 15 хв.).

2. Заповнені картонки передати викладачу.

3. Спільно з викладачем згрупувати картонки з характерними причинами опору змінам.

4. Кожному учаснику, за командою викладача, прикріпити по 3 маркувальні картки на ті картонки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

Вправа 4. Виконання тесту на визначення типу особистості.

1. Студенти повинні пройти тест на визначення свого індивідуального типу особистості (час виконання тесту - 15 хв.).

2. Обговорити: які типи особистості доцільно об'єднувати в команді змін?

Вправа 5. Дискусія: «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилі роботи керівника».

1. Прийняти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін. (15 хвилин). Питання для обговорення:

- Керівництво процесом змін.
- Роль керівника в процесі змін.
- Стилі роботи керівника.
- Визначити ефективність кожного стилю управління для різних видів змін.

2. «Визначення власного стилю управління керівника».

2.1. Кожному учаснику семінару індивідуально відповісти на питання тесту, що визначає стиль управління, характерний для конкретної особистості.

2.2. Визначити свою схильність до того чи іншого стилю управління. (15 хв.).

Вправа 5. Розробка командами моделей аналізу „Силового поля” для запланованих змін»

1. Кожній команді розробити модель аналізу „Силового поля” для запланованих командами змін (рушійні сили; сили опору; сприятливі та не сприятливі сили змінам) (20 хв.).

2. Підготуватися та презентувати результати роботи команд (10 хв.).

Вправа 6. «Визначення потреби в змінах в організації»

1. На протязі 20 хвилин командам проаналізувати потреби в змінах в організації (за приклад беремо підприємства, з якими ознайомились у ході виробничої практики студентів), що існують на даний момент часу. Визначитися з однією потребою в змінах (на вибір команди), що потрібно запровадити в державній установі.

2. Проаналізувати за схемою: у чому полягає суть проблеми, об'єкт, мета, завдання зміни).

3. На аркуші ватману оформити результати роботи команд.
4. Підготуватися до презентації командних рішень.
5. В ході спільного засідання презентувати розроблені командою потребою у змінах (час на презентацію - 10 хв.).

Вправа 7. «Розробка плану дій щодо запровадження змін, запропонованих командами».

1. В ході спільного засідання обґрунтувати альтернативні плани щодо запровадження змін.
2. Команди повинні обрати оптимальний варіант плану щодо запровадження змін та уточнити його за схемою:
 - Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
 - Терміни;
 - Конкретні виконавці;
 - Ресурси.
3. Оформити на аркуші ватману. Підготуватися до презентації (час на виконання – 20 хв.).
4. Презентація командами власних планів змін (час на виконання – 10 хв.).
5. Спільне обговорення представлених планів.

Вправа 8. Сильні та слабкі моделі управління змінами

1. В ході командної роботи вибрати найбільш оптимальну модель (моделі) управління змінами для запланованих командами змін. (Типові моделі УЗ: директивна, нормативна, аналітична, переговорна, орієнтована на дії). Підготуватися до презентації (20 хв.).
2. В ході спільного засідання презентувати командні напрацювання (10 хв.).

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Грибик І. І., Ситник Й. С., Смолінська Н. В. Управління змінами. Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 180 с.
2. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами : навч. посібник. Львів : ЗУКЦ, 2008. 66 с.

Допоміжна

3. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. К. : Кондор, 2015. 217 с.
4. Петрова І. Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки*: Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.1. Ч. II. К. : КНЕУ, 2007. С. 646–655.
5. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2015. 492 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Верховна Рада України, законодавство України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/a#Find>.
2. Офіційний Web-сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>.
3. Офіційний Web-сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
6. Наукова бібліотека Східноукраїнського національного університету імені Даля. URL: <http://www.library.snu.edu.ua>.
7. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, пл. Короленка, 6). URL: <http://libr.rv.ua/>.
8. Рівненська централізована бібліотечна система (Київська, 44, Рівне) URL: <https://www.facebook.com/cbs.rivne/>.
9. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 5463-VI від 16.10.2012. URL: <http://surl.li/agkgv/>
10. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України № 5463-VI від 16.10.2012. URL: <http://surl.li/axmkc>.
11. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/>.
12. Цифровий репозиторій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. URL: <http://surl.li/kvrui>.
13. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75). URL: http://nuwm.edu.ua/MySql/page_lib.php.