

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійної роботи з дисципліни

ОК 9. - «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

для здобувачів вищої освіти за спеціальністю

073 «Менеджмент» (менеджмент організацій і адміністрування)

ЛЬВІВ-2022

Янків М.М. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління змінами». Львів : ЛІМ, 2022. 13 с.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Протокол №1 від 11 серпня 2022р.

Схвалено Вченою радою Львівського інституту менеджменту
Протокол № 1 від 12 серпня 2022р.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів — один з основних засобів опанування навчального матеріалу у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Основною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, умінь та навичок, а також самостійне вивчення нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно із графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Управління змінами” для всіх економічних спеціальностей передбачає такі форми:

- підготовку до семінарських (практичних) занять;
- підготовку до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання індивідуальних завдань;
- написання есе за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний огляд наукових публікацій;

Мета самостійної роботи студентів — засвоїти в повному обсязі навчальну програму дисципліни “Управління змінами” та сформування самостійності як важливу освітню та професійну якість, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоїти певні знання, закріпити і систематизувати здобуті знання, набути умінь, навичок, їх застосування при виконанні індивідуальних завдань та творчих робіт.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Управління змінами” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Управління змінами”: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Управління змінами” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

- забезпечення можливості творчого підходу до виконання роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Управління змінами”, мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, оцінювання виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та критерії оцінювання виконання завдання визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

2. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Розрахунок годин, що відведено на самостійну роботу

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.	4	7
2	Тема 2. Види змін.	4	7
3	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	5	7
4	Тема 4. Моделі управлінні змінами.	4	7
5	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.	5	7
6	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	5	7
7	Тема 7 Управління опором змінами	4	7
8	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	5	7
9	Тема 9. Організаційний розвиток	4	7
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	5	7
11	Тема 11 Зміни у стратегії підприємства	5	8
	Разом	50	78

Самостійне опрацювання програмного матеріалу, що не викладається на лекціях

При самостійному опрацюванні програмного матеріалу, що не викладається на лекціях, слухачі повинні доповнити та розширити свої знання щодо процесу стратегічного планування змінами; типових моделей управління змінами; причин опору змінами, методів подолання опору змінам; методів проведення змін.

Самостійне опрацювання програмного матеріалу здійснюється на основі розробленого для даної дисципліни комплексу навчально-методичних матеріалів. Це дасть можливість слухачам визначитися з обсягом і напрямками самостійної роботи.

Самостійне опрацювання програмного матеріалу потрібно розпочинати із розгляду того матеріалу, що викладався на лекціях. Це дозволить систематизувати набуті знання, визначити прогалини в їх засвоєнні, отримати цілісне уявлення щодо процесу управління змінами.

Важливе значення для ефективного самостійного опрацювання матеріалу має вміння слухачів правильно використовувати методичні рекомендації до вивчення відповідної дисципліни або модулю. Особливу увагу слід звернути на список основної та додаткової рекомендованої літератури. Наукова та науково-методична література, що зазначена у списку як основна, є у наявності в бібліотеці ЛІМу і обов'язкова для використання.

Додаткова література може використовуватися слухачами в разі необхідності для поглибленого вивчення матеріалу.

Критерієм ефективності самостійного опрацювання слухачами програмного матеріалу, що не викладається на лекціях, є якість засвоєння знань, яка перевіряється під час участі слухача у семінарських заняттях, при виконанні індивідуальних завдань та в результатах підсумкового контролю.

Слід також пам'ятати про критерії оцінювання, до яких відносяться:

- повнота розкриття теми завдання;
- рівень практичної спрямованості;
- якість презентації;
- рівень відповідей на питання, поставлені в ході обговорення.

Теоретичні питання для опрацювання

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
3. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.
4. Специфічні цілі змін.
5. Основні особливості організаційних змін.
6. Політика змін та її основні принципи.

Тема 2. Види змін

1. Класифікація змін
2. Рівні зміни: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни.
3. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
3. Основні якості лідерів зі змін.
4. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.
5. Підходи до виділення стилів управління.

Тема 4. Моделі управлінні змінами

1. Моделі змін поведінки людини

2. Моделі організаційних змін.
3. Процес управління змінами.
4. Основні етапи процесу управління змінами.

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
2. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
3. Підготовка до впровадження змін.

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль

План

1. «Тривимірний простір» процесу трансформації.
2. Види ресурсів підприємства.
3. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
4. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
5. Управлінська складова.

Тема 7 Управління опором змінами

План

1. Природа і феномен опору змінам.
2. Індивідуальний, груповий опір і опір системи.
3. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
4. Модель управління опором змінам.
5. Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами

1. Методи, орієнтовані на людей і культуру
2. Методи, орієнтовані на завдання і технології
3. Сучасні методи управління змінами.
4. Передумови змін.

Тема 9. Організаційний розвиток

1. Поняття організаційного розвитку.
2. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін.
3. Передумови і цінності організаційного розвитку.
4. Концепція організаційного розвитку.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

- 1.Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
- 2.Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.
- 3.Основні етапи ре інжиніринга бізнес-процесів.
- 4.Інструментарій ре інжинірингу бізнес-процесів.
- 5.Принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
- 6.Методи вдосконалення процесів.

Тема 11 Зміни у стратегії підприємства

- 1.Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.
- 2.Загальні стратегії розвитку підприємства
- 3.Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБЪ.
- 4.Вибір стратегії.

Виконання індивідуальних завдань

При підготовці індивідуального завдання слід керуватися вимогами, які висуваються до цього виду самостійної роботи. По-перше, воно має характеризуватися чіткою структурою згідно з визначеним планом. По-друге, індивідуальне завдання повинно логічно висвітлювати питання, яке розглядається. По-третє, воно повинно мати узагальнюючий характер оцінок подій, явищ. По-четверте, характеризуватися чіткою аргументацією висновків з усіх поставлених питань.

Теми індивідуальних завдань

З метою напрацювання студентами навичок щодо управління змінами, кожний студент має здійснити індивідуальну науково-пошукову роботу на тему: «Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін», у якому має проаналізувати процес управлінських змін на конкретному підприємстві.

ПІДГОТОВКА ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий тест включає 50 питань закритого типу, які передбачають перевірку розуміння слухачами основних понять дисципліни; перевірку вміння слухачів визначати основні поняття, принципи, методи управління змінами.

Підсумковий контроль дозволяє викладачеві визначити узагальнений рівень теоретичних знань слухачів за програмою навчальної дисципліни.

Підготовка до підсумкового контролю включає опрацювання слухачами основних теоретико-методологічних та наукових положень за темами затвердженої навчальної програми дисципліни, що розглядалися на лекціях; акумулювання навичок розширеного засвоєння теоретичних знань, індивідуального їх застосовування для вироблення оптимальних підходів щодо вирішення конкретних проблем, здобутих та закріплених під час самостійного опрацювання матеріалу, що не викладається на лекціях, а також при підготовці індивідуального завдання.

Запитання для підсумкового контролю

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.
5. Класифікація змін
6. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
11. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
12. Основні якості лідерів зі змін.
13. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
14. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
15. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи.

16. Моделі організаційних змін: три крокова 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.Уеслі.).
17. Цикл змін. Процес управління змінами.
18. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
19. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.
20. Теорії навчання персоналу.
21. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
22. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
23. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
24. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
25. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
26. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
27. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
28. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
29. Поняття механізму реалізації змін.
30. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
31. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
32. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
33. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа.
34. Стратегії здійснення змін.
35. Контроль реалізації змін і реагування.
36. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
37. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
38. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
39. Форми опору, властивості, основні стадії.
40. Модель управління опором змінам.
41. Фактори та методи подолання опору.

42. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
43. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
44. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
45. Сучасні методи управління змінами.
46. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
47. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
48. Реінжиніринг бізнес-процесів.
49. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.
50. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.
організаційного розвитку

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова:

1. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf.
2. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : навчальний посібник. Харків : Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
3. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Управління змінами : навч. посібн. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
5. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 2009. Vol. 57.

Додаткова:

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
2. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Гришук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. Управління змінами : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
3. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П.. Управління змінами : навч. посібн. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навчальний посібник / автор. кол. : Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін.; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.
5. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова]. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.
6. Хаджирадєва С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посібник. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

Інформаційні ресурси

1. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Про акціонерні товариства. Закон України від 17.09.2008 № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>

4. Господарський кодекс України. / Верховна Рада України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. URL:
<http://www.management.com.ua/cm/>
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL:
<https://www.nssmc.gov.ua/>