



**Національний університет
"КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ"
Києво-Могилянська школа врядування**

Програма підготовки
галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
кваліфікація – магістр

Навчальна дисципліна
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Автор:

Валерій Володимирович Тертичка, доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри суспільного врядування, v.tertychka@ukma.edu.ua

Час і місце консультування

Консультації викладача можна отримати за попередньою домовленістю по суботам з 10.00 до 15.00 у 4-му корпусі НаУКМА (вул. Волоська, 8/5), к. 324.

ЗМІСТ

Вступ

Актуальність курсу
Цілі дисципліни
Результати навчання
Навчальна стратегія дисципліни

Програма дисципліни

Форум: коли потрібні зміни в організаціях?

Практичний семінар: методи проведення стратегічних змін

Практичне завдання: модель "EASIER" для подолання спротиву змінам

Аналіз конкретних ситуацій: порівняльний аналіз у державних структурах

Практичний семінар: реінжиніринг органів влади - оптимальна кількість міністерств і ЦОВВ для дієвого управління

Практичний семінар: стилі керівництва

Практичний семінар: форми мотивації в управлінні змінами

Творча робота: есе

Тест

Оцінювання

ВСТУП

Актуальність дисципліни:

Поглиблення процесів глобалізації, посилення конкуренції між регіонами різних країн за інвестиції, формування дієздатної системи місцевого самоврядування та розвиток ринкових

відносин в Україні, загострення соціальних та екологічних проблем вимагає від органів влади швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, що відбуваються, здійснювати пошук адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення послідовного розвитку країни, регіонів та окремих територій. Одним з дієвих інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є управління змінами.

Необхідність вивчення дисципліни “Управління змінами” визначається також тим, що згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” стратегічне планування поступово впроваджуватиметься на всіх рівнях управління.

Цілі дисципліни

Мета вивчення дисципліни: отримати уявлення про зміни та розвиток організацій, управління змінами, знання щодо організаційних змін і розвитку, подолання спротиву змінам, про принципи здійснення та стратегії змін, бенчмаркінгу, реінжинірингу та управління людськими ресурсами в процесі змін.

У процесі вивчення дисципліни передбачається досягти наступні цілі:

- ознайомлення з теоріями і методами управління змінами в організації;
- засвоєння базових понять управління змінами та стратегії змін;
- усвідомлення змісту процесу управління змінами, ролі стратегії і планування.

Результати навчання

Після вивчення курсу слухачі повинні:

- знати:
 - сутність понять “зміни”, “розвиток”, “стратегічні зміни”, “управління змінами”;
 - як визначається предмет управління організаційними змінами;
 - способи і методи подолання спротиву змінам, принципи здійснення та стратегії змін;
 - основні поняття бенчмаркінгу, реінжинірингу та управління людськими ресурсами у процесі змін;
- вміти:
 - застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;
 - концептуально розробляти дієвий план запровадження змін;
 - здійснювати загальне управління процесом змін на різних етапах розвитку організації;
 - методологічно правильно долати спротив змінам;
 - концептуально формулювати стратегію змін і формувати команду для реалізації цієї стратегії;
 - управляти змінами в організації;
 - правильно застосовувати підходи бенчмаркінгу на практиці;
 - управляти людськими ресурсами в процесі змін.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ЗМІНИ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1.1. Потреба змін в організаціях

Тема 1.2 Адаптація організації до змін. Спротив змінам

Тема 1.3 Форум: коли потрібні зміни в організаціях?

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- Тема 2.1. Підходи і методи подолання спротиву змінам
Тема 2.2 Стратегія змін
Тема 2.3 Практичний семінар: методи проведення стратегічних змін
Тема 2.4 Практичне завдання: модель "EASIER" для подолання спротиву змінам

РОЗДІЛ 3. БЕНЧМАРКІНГ І РЕІНЖИНІРИНГ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

- Тема 3.1 Бенчмаркінг у діяльності державних організацій
Тема 3.2 Реінжиніринг як спосіб зниження невиправданих витрат і дублювання функцій в організації
Тема 3.3 Аналіз конкретних ситуацій: порівняльний аналіз у державних структурах
Тема 3.4 Практичний семінар: реінжиніринг органів влади - оптимальна кількість міністерств і ЦОВВ для дієвого управління

РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА

- Тема 4.1 Стили керівництва в процесі змін
Тема 4.2 Роль команди в управлінні змінами
Тема 4.3 Практичний семінар: стилі керівництва
Тема 4.4 Практичний семінар: форми мотивації в управлінні змінами

РОЗДІЛ 5 ТВОРЧА РОБОТА - ЕСЕ

- Тема 5.1 Творча робота: есе
Тема 5.2 Презентація есе

РОЗДІЛ 6 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ТЕСТ

Навчальні матеріали на <https://distedu.ukma.edu.ua/course/view.php?id=193>

Підручник "Стратегічне управління" (розділ 1 "Управління змінами"): <https://www.ipas.org.ua/>
Управління змінами. Навчальний посібник/ І.Петрова, В.Поліщук, В.Печенізький. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.

Для проведення занять використовуємо майданчик:

<https://distedu.ukma.edu.ua/course/view.php?id=193>

Тема 1.3

Форум

"Коли потрібні зміни в організаціях?"

Для обговорення використовуємо онлайн майданчик

<https://distedu.ukma.edu.ua/course/view.php?id=193>

Завдання: підготувати відповідь на запитання:

- коли потрібні зміни в організаціях?
- які ціннісні орієнтири (ціннісні пріоритети) цих змін?
- чи може організація існувати без змін?
- враховуючи, що організація (Ч.Бернард) це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей, як зміни впливають на цю "групу людей"?
- чи згодні Ви з твердженням: "або Ви очолите зміни або зміни очолять Вас"?
- які передумови і коли "слухний час" для змін?

Прокоментуйте відповіді колег

Підсумки

Тема 2.3

Практичний семінар: "Методи проведення стратегічних змін"

Розгляньте матеріали з рекомендованих джерел. Оберіть організацію (можливо ту, в якій студент/ка працює) в якій Ви плануєте провести зміни. Враховуючи, що здійснення змін є складним комплексом процесів і процедур для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни, визначити яких саме змін, на Ваш погляд, потребує ця організація?

Продумайте якими методами Ви збираєтесь втілювати стратегічні зміни. Використовуючи матрицю методів проведення стратегічних змін сформулюйте умови застосування, переваги і недоліки цих методів для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни.

Завдання доцільно виконати використовуючи таблицю умов застосування, переваг і недоліків методів проведення стратегічних змін

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий			
Адаптивний			
Кризовий			
Поетапний			
Управління спротивом			

Завдання слід виконати за шаблоном 1

Тема 2.4

Практичне завдання: "Модель "EASIER" для подолання спротиву змінам"

Розгляньте матеріали з рекомендованих джерел. Враховуючи, що здійснення змін є складним комплексом процесів і процедур для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни визначити джерела спротиву змінам.

Організаційний спротив є одним із природних явищ життя організації, якого не слід уникати і не варто з ним боротися, а доцільно зрозуміти і використати для управління змінами. Визначити основні причини спротиву змінам у обраній Вами організації.

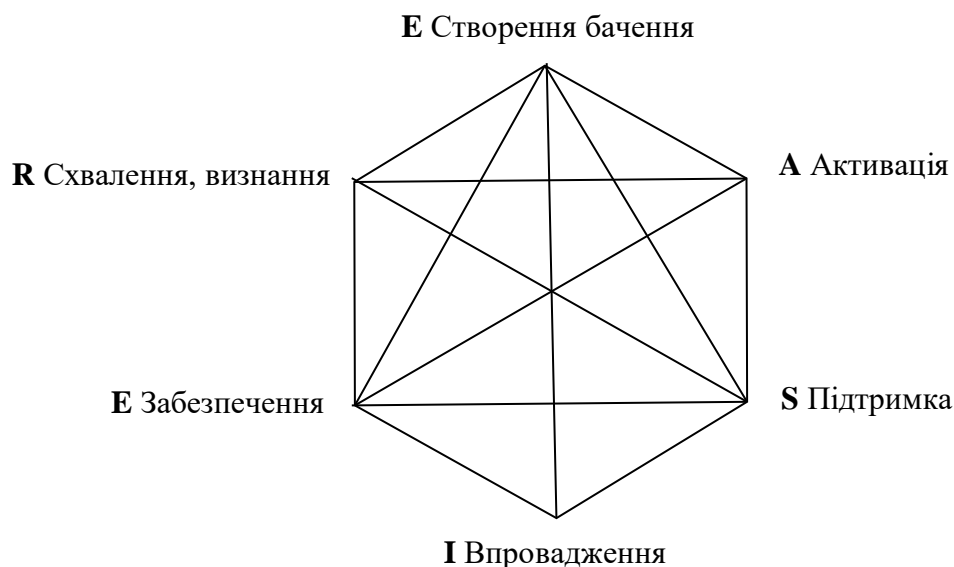


Рисунок 1.5. Модель Д.Хассі "EASIER" для подолання спротиву змінам

Застосовуючи модель "EASIER" для подолання спротиву змінам сформулюйте до кожного складника моделі "наповнення", яке стосуються обраної організації:

Envisioning – створення нового бачення обраної організації:

Activating – активація і визнання нового бачення обраної організації:

Supporting – підтримка змін у обраній організації:

Implementing – впровадження змін у обраній організації:

Ensuring – забезпечення спостереження і контролю за проведенням змін у обраній організації:

Recognizing – схвалення, визнання лідерів змін у обраній організації:

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз'яснення)

Складники моделі	Формулювання
Envisioning – створення нового бачення обраної організації:	
Activating – активація і визнання нового бачення обраної організації:	
Supporting – підтримка змін у обраній організації:	
Implementing – впровадження змін у обраній організації:	
Ensuring – забезпечення спостереження і контролю за проведенням змін у обраній організації:	
Recognizing – схвалення, визнання лідерів змін у обраній організації:	

Відповіді підготуйте за шаблоном 2 і надішліть

Тема 3.3

Аналіз конкретних ситуацій

"Порівняльний аналіз у державних структурах"

Ознайомтесь з матеріалами: файл "Додаток 1.5 "Порівняльний аналіз у державних структурах. Як підняти планку".

Завдання:

- Після ознайомлення з рекомендованими й іншими матеріалами (за бажанням студента) та спираючись на власний досвід коротко дайте відповідь на запитання:
 - чи може державний (Public) сектор працювати нарівні із приватним сектором?
 - чи існує економічне обґрунтування успішності державного сектору?
 - що означають "світові стандарти" для державного сектору?
 - чи можливо набути "статусу світового рівня" в державному управлінні?
 - чи можливо застосовуючи успішні бізнес стратегії зменшити витрати державного сектору і підвищити його дієвість?
 - в чому ключова відмінність бізнес управління і державного управління?
- Підготовлені відповіді на завдання надішліть для обговорення

Тема 3.4

**Практичний семінар:
"Реінжиніринг органів влади –
оптимальна кількість міністерств і ЦОВВ для дієвого управління"**

Розгляньте матеріали з наявних джерел. Також можна використовувати будь-які наявні джерела інформації стосовно теми.

- Про Кабінет Міністрів України. Закон України. Документ 794-VII, чинний, поточна редакція – Редакція від 20.03.2020, підстава – 524-IX // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
- Про центральні органи виконавчої влади. Закон України. Документ 3166-VI, чинний, поточна редакція – Редакція від 18.04.2020, підстава - 553-IX // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>
- Деякі питання організації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади. Указ Президента України // <https://www.president.gov.ua/documents/11992010-12325>
- Інші органи виконавчої влади // <https://www.kmu.gov.ua/catalog>
- Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Розпорядження КМУ № 1013-р від 27.12.2017 р. // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>
- Проект закону України "Про центральні органи виконавчої влади" // https://minjust.gov.ua/m/str_10739
- Нові міністерства у Кабінеті Міністрів України // <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-ministerstva-u-kabineti-ministriv-ukrayini>
- Перелік центральних органів виконавчої влади України // https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BA_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%B2%D0%B8%D0%BA_%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%BE%D1%97_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8
- Як змінювалася кількість міністерств за період незалежності України // <https://www.slovoidilo.ua/2019/08/05/infografika/polityka/yak-zminyuvalasya-kilkist-ministerstv-period-nezalezhnosti-ukrayiny>
- Хілобок І. Новий уряд: головне якість роботи, а не кількість міністерств // <https://www.pravda.com.ua/columns/2019/07/23/7221719/>
- Уряд, якому довіряють. Як побудувати ефективний уряд в Україні? // <https://pravo.org.ua/ua/news/20873848-uryad,-yakomu-doviryayut.-yak-pobuduvati-efektivniy-uryad-v-ukrayini>
- Центральні органи виконавчої влади, їх види, класифікація та правове становище // https://pidruchniki.com/84676/pravo/tsentralni_organ_i_vikonavchoyi_vladi_vidi_klasifikatsiya_pravove_stanovishe
- Коментар до проекту Закону України "Про центральні органи виконавчої влади" від 2 лютого 2011 року за N 8055, внесений Президентом України (перше читання) // <https://ips.ligazakon.net/document/LF67R00A?an=2>

Продумайте які методи і засоби реінжинірингу слід застосувати для оптимізації кількості ЦОВВ як способу зниження невиправданих витрат і дублювання функцій. Які поради Ви можете сформулювати?

Експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта) визначити оптимальну кількість центральних органів виконавчої влади (міністерств, державних і національних служб, державних і національних агентств, державних інспекцій, інших ЦОВВ).

За яким принципом Ви структурували систему органів виконавчої влади? Які галузі і сфери не охоплені управлінням? Чи будуть "у Вашій системі влади" міністерства дійсно виробниками політики (Policy making)? Чи є сфери/ галузі не охоплені управлінням?

Завдання доцільно виконати використовуючи таблицю

Назва ЦОВВ	Сфера вироблення/ впровадження політики

Завдання слід виконати за шаблоном 3

Тема 4.3
Практичний семінар
"Стилі керівництва"

Розгляньте матеріали з рекомендованих джерел. Для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни визначити стилі керівництва.

Експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта і зацікавленої особи у змінах), обґрунтуйте наявний і бажаний стиль керівництва. Які суттєві ознаки того чи іншого стилю керівництва? Який стиль керівництва є найсприятливіший для змін у організації?

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання.

Завдання доцільно виконати використовуючи таблицю

Параметри взаємодії керівника-підпорядкованого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень			
Спосіб доведення рішення до виконання			
Розподіл відповідальності			
Ставлення до ініціативи			
Ставлення до підбору кадрів			
Ставлення до браку знань, умінь			
Стиль спілкування			
Характер відносин з підпорядкованими			
Ставлення до дисципліни			
Ставлення до морального впливу на підпорядкованих			
... Ваш параметр			

Завдання слід виконати за шаблоном – Шаблон_4

Тема 4.4
Практичний семінар
"Форми мотивації в управлінні змінами"

Розгляньте матеріали з наявних джерел. Також можна використовувати будь-які наявні джерела інформації стосовно теми.

Для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни визначити форми мотивації.

Експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта і зацікавленої особи у змінах), сформулюйте компоненти і змістове наповнення форм мотивації. Яка форма мотивації найпритаманніша Вам? Які б ще форми мотивації Ви би запропонували? Завдання доцільно виконати використовуючи таблицю

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання.

Завдання доцільно виконати використовуючи таблицю

Форма мотивації	Компоненти	Зміст
Матеріальна мотивація		
Трудова мотивація		
Статусна мотивація		
...		

Завдання слід виконати за шаблоном – Шаблон_5

Тема 5.1

Індивідуальне навчальне практичне завдання

Творча робота – "Есе"

Есе є **індивідуальною** роботою. У центрі уваги організація в якій Ви пропонуєте зміни.

Есе подається у електронному вигляді під час презентації (захисту).

Обсяг – до до **5 сторінок**¹ (до **10** тис. знаків). У разі необхідності до основного тексту можна долучити додатки.

Титульна сторінка має бути підписана виконавцем ("накладений" підпис).

Форма проведення: самостійна робота; письмово (обмін файлами)²; публічний захист.

При підготовці есе слід зосередити увагу на організації в якій Ви плануєте провести зміни та пунктах

Оберіть організацію (можливо ту, в якій студент/ка працює) в якій Ви плануєте провести зміни. Враховуючи, що здійснення змін є складним комплексом процесів і процедур для обраної організації в якій Ви плануєте провести зміни:

- визначити яких саме змін, на Ваш погляд, потребує ця організація?
- обґрунтуйте: чи можливо застосовуючи успішні бізнес стратегії зменшити витрати державного сектору і підвищити його дієвість?
- яку роль відіграє обрана Вами організація в структурі влади і управління?
- які ціннісні орієнтири (ціннісні пріоритети) цих змін?
- якими методами Ви збираєтесь втілювати стратегічні зміни?
- які основні причини спротиву змінам у обраній Вами організації?
- яке нове бачення обраної організації Ви пропонуєте (**Envisioning**)?
- як Ви будете активізувати визнання нового бачення обраної організації (**Activating**)?
- як забезпечити підтримку змін у обраній організації (**Supporting**)?
- як будете впроваджувати зміни в обраній організації (**Implementing**)?
- як забезпечити спостереження і контроль за проведенням змін у обраній організації (**Ensuring**)?
- як забезпечити схвалення, визнання лідерів змін у обраній організації (**Recognizing**)?

¹ 1 сторінка – А4, кегль – Times New Roman 12, один інтервал між рядками, береги – 2 см із кожного боку

² за невчасно поданий текст есе оцінка знижується на 20%

- який наявний і бажаний стиль керівництва у обраній організації?
- який стиль керівництва є найсприятливіший для змін у обраній організації?
- які форми мотивації наразі застосовуються у обраній організації?
- які б ще форми мотивації Ви би запропонували для здійснення змін?
Загальний висновок щодо змін у обраній Вами організації:
- які переваги і недоліки запропонованих Вами змін?
- які можливості і загрози у реалізації змін?
- які обставини або що чи хто може завадити реалізувати зміни у обраній організації?

Увага! Наявність у праці усіх пунктів структури, наведених вище, є обов'язковим.

Структура індивідуального навчального практичного завдання - Есе

Титульна сторінка:

<p>Національний університет "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ" Києво-Могилянська школа врядування Кафедра суспільного врядування</p>		20__/20__ навч. рік
_____	_____	
(підпис)	(ПІБ)	
<p>Есе</p>		

(назва організації)		
<p>Есе – результат моєї власної роботи, і підготовлене мною самостійно без співпраці з ким-небудь. Я даю згоду на те, що це есе можна безоплатно використовувати в повному обсязі або частково для публікації он-лайн, в електронному вигляді та для адаптації в навчальних цілях.</p>		
_____	_____	
(підпис)	(ПІБ)	
Київ – 20____		

Презентація індивідуального навчального практичного завдання - Есе

Презентація есе з використанням Ms Teams майданчику: група "Управління змінами"
<https://teams.microsoft.com/l/team/19%3a14abf2c7350f43e4aca3cf3c2032cabb%40thread.tacv2/conversations?groupId=c55267e0-30c7-4ad8-b926-8e4030944752&tenantId=b8cbfe43-c90c-4bea-84ae-be5d6d8a5f52>

- Час презентації - до 7 хв. на одне есе;
- до 3 хв. на запитання-відповіді

Тест

Тест містить - 20 запитань
 Тривалість (час) - 40 хвилин

Оцінювання

Практичні завдання – до 40 балів

- форум – до 4 балів
- практичний семінар – до 6 балів;
- практичне завдання – до 7 балів;
- аналіз конкретних ситуацій – до 5 балів;
- практичний семінар – до 6 балів;
- практичний семінар – до 6 балів;
- практичний семінар – до 6 балів

Есе (ІНПЗ)³ – до 40 балів

- **прилюдна презентація есе** (якість підготовленої презентації у Power Point, якість виступу, вміння вкластись у регламент, відповіді на питання) – до **8** балів;
- **Активна участь в обговоренні презентацій** – до **2** балів;
- **Оцінка за текст есе** (зміст, відповідність рекомендаціям) – до **30** балів

Фінальний тест – до 20 балів

³ за невчасно поданий текст есе оцінка знижується на 20%