

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА**

# **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

## **ПРОГРАМА**

**навчальної дисципліни**

**підготовки студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»**

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Львівським національним університетом імені Івана Франка.

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

ГРИЦУК Анна Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Обговорено та затверджено Вченою радою економічного факультету

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 року, протокол № \_\_ .

Голова Вченої ради економічного факультету \_\_\_\_\_ доц. Михайлишин Р.В.

## ВСТУП

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни «Управління змінами» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівця освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є процеси управління змінами на підприємстві, які здійснюються з використанням специфічних методів та інструментів.

**Міждисциплінарні зв'язки:** «Менеджмент організацій», «Економіка підприємства», «Управління проектами», «Управління персоналом» тощо.

Програма навчальної дисципліни складається з таких **змістових модулів**:

Модуль 1. Концептуальні основи управління змінами.

Модуль 2. Процес управління змінами. Підходи і методи управління змінами.

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. **Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є оволодіння теоретичними знаннями та одержання практичних навичок з організації управління змінами.

1.2. **Основними завданнями** вивчення дисципліни є:

- дослідження сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технології та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

- природу, джерела та необхідність проведення змін;
- види змін;
- моделі управління змінами;
- основні етапи процесу управління змінами;
- механізми реалізації змін;
- традиційні і сучасні методи управління змінами;
- моделі організаційного розвитку та розуміти необхідність його здійснення;
- особливості проведення змін на основі реінжинірингу, реструктуризації.

**уміти:**

- управляти змінами;
- планувати процес проведення змін;
- формувати варіанти стратегій проведення змін в організаціях.
- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;
- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;
- формувати команду для проведення змін;

**На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 год./5 кредитів ECTS.**

### 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

#### Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

##### Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Напрями змін сучасного бізнес-середовища. Перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки. Причини кризи концепції стратегічного управління.

Поняття управління організаційними змінами. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, використовувані при вивченні дисципліни «Управління змінами».

Принципи управління змінами, базові цінності, на яких вони ґрунтуються. Поняття

функцій управління змінами. Загальні та спеціальні функції управління змінами. Оптимізація функцій управління змінами. Поняття методів управління змінами. Формальні та неформальні методи управління змінами.

Передумови формування теорії організаційного розвитку. Еволюційні та революційні змін. Поняття адаптації, розвитку та зростання. Поняття складних систем, стан біфуркації складної системи.

## **Тема 2. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні, внутрішні.

Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.

Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

## **Тема 3. ВИДИ ТА РІВНІ ЗМІН**

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

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

## **Тема 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Моделі зміни поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, 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.

Моделі організаційних змін: концепція організаційних метафор Г. Моргана; 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); теорії організаційного розвитку - теорія Е і теорія О.

## **Тема 5. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

Роль керівництва в управлінні змінами.

Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства й управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка - Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі – К. Бланшара, Т. Мітчела – Р. Хауса, Врума – Джаго).

## **Змістовий модуль 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

## **Тема 6. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. 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. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження 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 7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

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

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.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. 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 Уірденіусом. 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 8. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і й 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 замученість, допомога і підтримка, переговори й угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення).

Моделі подолання опору змінам: модель силового поля К. Левіна; модель нерівності змін Д. Глейчера; модель управління індивідуальними страхами Едгара Шейна; модель (формула) змін Р. Бекхарда і Р. Харріса.

### **Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

Поняття організаційного розвитку. 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. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Поняття моделей розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.

Модель організаційного розвитку І. Адізеса.

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

### **Тема 10. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і змін. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

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. Способи реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Поняття концепції В. Тарасенка «64 стратегемі», її використання в управлінні стратегічними змінами.

### **Тема 11. 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.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Даунсайзинг.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування TQM.

Зміни та інформаційні технології. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами на базі IT.

## **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна література**

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семігіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
4. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

#### Додаткова література

7. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
8. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
9. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
10. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
11. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Солонцова О.П. Управління змінами: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: ЛандонХХІ, 2014. 453 с.
12. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
13. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - Київ: Фирма „БУРУНІК”, 2013. 264 с.
14. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз // *Наука й економіка: наук.-теорет. журнал*. 2008. № 4. С. 354-361.
15. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
16. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. - Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 268 с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Штангерт А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством [Текст]. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
19. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
20. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
22. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.

#### Інтернет-ресурси

23. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_21).
24. Шевченко І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
25. Міністерство економіки України: <http://www.me.gov.ua>.
26. Міністерство освіти і науки України: <http://www.mon.gov.ua>
27. Міністерство фінансів України: <http://www.minfin.gov.ua>

28. Державний комітет статистики України: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
29. Національний інститут стратегічних досліджень: [http:// www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua)
30. Державний департамент інтелектуальної власності: [http:// www.sdip.gov.ua](http://www.sdip.gov.ua)
31. Український Науково-Технологічний Центр (НТЦУ): <http://www.stcu.kiev.ua>
32. Технопарк «Інститут монокристалів»: <http://www.isc.kharkov.com>
33. Технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка»: <http://www.yamanouchi.com.ua/>
34. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів: <http://www.NoveKolo.info>
35. Проект SME Toolkit Департаменту Малого та Середнього Бізнесу Групи Світового Банку: <http://www.smetoolkit.org>
36. Проект технічної допомоги Агенства США з міжнародного розвитку: [http:// www.atci.com.ua](http://www.atci.com.ua).
37. Міжнародний Інститут Бізнесу: <http://www.iib.com.ua>
38. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна»: <http://www.interfax.kiev.ua>
39. Українська Інвестиційна Газета: <http://www.investgazeta.net>
40. Галицькі Контракти: <http://www.kontrakty.com.ua>
41. Журнал «Економіка»: <http://www.economix.com.ua/>
42. Журнал «Юстиніан»: <http://www.justinian.com.ua/>
43. Журнал «Інтелектуальний капітал»: <http://www.ndiiv.org.ua>
44. Український фондовий ринок: <http://www.investfunds.com.ua/>
45. Експерт: <http://www.expert.ua>.
46. Компаньйон: <http://www.companion.ua/Articles/>
47. Інститут дослідження світових технологій Лойола Коледж, Мериленд, США: <http://www.itri.loyola.edu> статистика США <http://www.census.gov>
48. Євростат: [http:// www.europa.eu](http://www.europa.eu).
49. Vista-Management GmbH: [http:// www.innovint.net](http://www.innovint.net)

#### **4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

Формою підсумкового (семестрового) контролю з навчальної дисципліни «Управління змінами» є семестровий екзамен, який передбачає написання відповідей на питання екзаменаційного білету (теоретичних і тестових завдань).

#### **5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

До засобів діагностики знань студентів з навчальної дисципліни «Управління змінами» належать: перелік теоретичних питань, винесених на іспит, тестові завдання підсумкового та модульного контролю, завдання для самостійних, які наведено у робочій програмі навчальної дисципліни.

Автор: \_\_\_\_\_ А.М. Гришук