

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

Кафедра менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

**Декан факультету**

\_\_\_\_\_ доц. Михайлишин Р.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”**

рівень вищої освіти  
спеціальність  
освітня програма  
факультет

магістр  
073 “Менеджмент”  
“Менеджмент організацій і адміністрування”  
економічний

2021-2022 навчальний рік

Робоча програма навчальної дисципліни “Управління змінами” для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 “Менеджмент” освітньою програмою “Менеджмент організацій і адміністрування”. Львів, 2021. 16 с.

Розробник:

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

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від “31” серпня 2021 р. № 1.

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ (Кундицький О.О.)

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика НД		
		денна ФН	заочна ФН	
Кількість кредитів – 5	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Нормативна		
Модулів – 2		Рік підготовки:		
Індивідуальне навчально-дослідне завдання – проект змін		1-й	1-й	
Загальна кількість годин – 150	Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»	Семестр		
Тижневих годин для ДФН: аудиторних – 3 самостійної роботи – 6,4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: «магістр»	1-й	1-й	2-й
		Лекції		
		32 год.	14 год.	-
		Практичні, семінарські		
		16 год.	8 год.	-
		Самостійна робота		
		102 год.	38 год.	90 год.
		ІНДЗ:		
		Розробити проект змін	-	Розробити проект змін
		Вид контролю:		
іспит	-	іспит		

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить (%):

для денної форми навчання – 47, 05;

для заочної форми навчання – 17,19.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є оволодіння студентами-магістрами теоретичними знаннями та одержання ними практичних навичок щодо процесу управління змінами в організаціях.

**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.

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;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

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

1.1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.

1.2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.

1.3. Принципи, функції та методи управління змінами.

1.4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.

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**

2.1. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.

2.2. Джерела змін. Теорії джерел змін.

2.3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

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**

3.1. Класифікація змін за різними ознаками.

3.2. Рівні змін, їх характеристика.

- 3.2.1. Індивідуальні зміни.
- 3.2.2. Групові (командні) зміни.
- 3.2.3. Організаційні зміни.

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**

- 4.1. Моделі зміни поведінки людини.
- 4.2. Моделі організаційних змін.

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**

- 5.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами.
- 5.2. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції.
- 5.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
- 5.4. Підходи до керівництва та лідерства в процесі управління 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).

### **МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

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

- 6.1. Основні етапи процесу підготовки до змін.
- 6.2. Основні етапи процесу планування змін.
- 6.3. Розробка та затвердження проекту змін.

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**

7.1. Підходи до реалізації змін.

7.2. Поняття та структура механізму реалізації змін.

7.3. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін.

7.4. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін.

«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 Уїрденіусом. 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**

8.1. Природа, причини та основні види опору змінам.

8.2. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам.

8.3. Універсальні методи подолання опору.

8.4. Моделі подолання опору змінам.

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і його 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**

9.1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.

9.2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.

9.3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.

9.4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

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**

10.1. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.

10.2. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.

10.3. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.

10.4. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.

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 стратегіями», її використання в управлінні стратегічними змінами.

## **Тема 11. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

11.1. Загальна характеристика методів управління змінами.

11.2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.

- 11.3. Реінжиніринг бізнес-процесів.  
 11.4. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін.  
 11.5. Організаційні зміни на базі ІТ.

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 ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами на базі ІТ.

#### 4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усьо- го ДФН	у тому числі			Усьо- го ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
<b>ПП 1.2.2.3.01. Концептуальні основи управління змінами</b>								
Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами	13	2	1	10	11	1	1	9
Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	13	2	1	10	11	1	1	9
Тема 3. Види та рівні змін	16	4	2	10	12	2	1	9
Тема 4. Моделі управління змінами	16	4	2	10	11	1	1	9
Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	16	4	2	10	12	2	1	9
<i>Всього</i>	<b>74</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>45</b>
<b>ПП 1.2.2.3.02. Процес управління змінами. Підходи і методи управління змінами</b>								
Тема 6. Підготовка до змін та їх планування	11	2	1	8	11	1	1	9
Тема 7. Механізм реалізації змін. Контроль	11	2	1	8	12	2	1	9
Тема 8. Управління опором змінам	11	2	1	8	11	1	1	9
Тема 9. Організаційний розвиток	14	4	2	8	19	1	-	18
Тема 10. Зміни у стратегії підприємства	11	2	1	8	19	1	-	18
Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами	18	4	2	12	21	1	-	20
<i>Всього</i>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>83</b>
<b>Усього, год.</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>102</b>	<b>150</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>128</b>



### 5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	2	1
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	2	1
3	Види та рівні змін	4	2
4	Моделі управління змінами	4	1
5	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	4	2
6	Підготовка до змін та їх планування	2	1
7	Механізм реалізації змін. Контроль	2	2
8	Управління опором змінам	2	1
9	Організаційний розвиток	4	1
10	Зміни у стратегії підприємства	2	1
11	Традиційні і сучасні методи управління змінами	4	1
	<b>Всього</b>	<b>32</b>	<b>14</b>

### 6. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	1	1
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	1	1
3	Види та рівні змін	2	1
4	Моделі управління змінами	2	1
5	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	2	1
6	Підготовка до змін та їх планування	1	1
7	Механізм реалізації змін. Контроль	1	1
8	Управління опором змінам	1	1
9	Організаційний розвиток	2	-
10	Зміни у стратегії підприємства	1	-
11	Традиційні і сучасні методи управління змінами	2	-
	<b>Всього</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

### 7. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	10	9
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	10	9
3	Види та рівні змін	10	9
4	Моделі управління змінами	10	9
5	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	10	9
6	Підготовка до змін та їх планування	8	9
7	Механізм реалізації змін. Контроль	8	9
8	Управління опором змінам	8	9
9	Організаційний розвиток	8	18
10	Зміни у стратегії підприємства	8	18
11	Традиційні і сучасні методи управління змінами	12	20
	<b>Всього</b>	<b>102</b>	<b>128</b>

## Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами

### Завдання на самостійну роботу

1. Сформулюйте перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки на рівні країни (макрорівні).
2. Дослідіть особливості використання соціологічних методів пізнання в управлінні змінами.
3. Дослідіть роль неформальних методів управління в процесі реалізації змін.
4. Визначте основні характерні відмінності революційних та еволюційних змін в організації.

## Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях

### Завдання на самостійну роботу

1. Дослідіть основні структурні елементи концепції управління розвитком та змінами в організації.
2. Визначіть, як ринкові умови впливають на характер організаційного розвитку та ефективність організаційних змін.
3. Дослідіть цілі змін на прикладі великої компанії вашого регіону.

## Тема 3. Види та рівні змін

### Завдання на самостійну роботу

Розробіть часовий ряд для визначення особистих цілей за формою:

Рік	Власний вік	Вік оточуючих					Особливі події
		мати	батько	чоловік/ дружина	діти	друзі	

## Тема 4. Моделі управління змінами

### Завдання на самостійну роботу

1. Визначити, у чому полягає суть моделі стратегічних змін «Калейдоскоп»?
2. Охарактеризувати кроки моделі «EASIER».
3. Здійсніть порівняльну характеристику теорій «Е» та «О» організаційних змін за наступною формою:

Характеристики	Теорія Е	Теорія О
Ціль змін		
Лідерство		
Об'єкт змін		
Планування змін		
Мотивація змін		
Участь консультантів		

## Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

### Завдання на самостійну роботу

1. Розгляньте підходи до лідерства з точки зору особистих якостей.
2. Які, окрім розглянутих у темі підходів та моделей керівництва та лідерства в управлінні змінами, використовуються сучасними організаціями? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Охарактеризуйте моделі стилів управління змінами за наступною формою:

Модель	Короткий зміст	Способи реалізації	Переваги	Недоліки

## **Тема 6. Підготовка до змін та їх планування**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Назвіть основні відмінності у підходах до проектування змін за З. Міколайчуком та Й. Скаліком.
2. Кого з персоналу можна залучити до розробки проекту змін?
3. Розробіть проект змін на прикладі конкретної організації.

## **Тема 7. Механізм реалізації змін. Контроль**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Побудуйте тривимірний простір для реалізації змін на прикладі конкретної організації.
2. Охарактеризуйте процес управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
3. Побудуйте систему контролю для змін у діяльності персоналу.

## **Тема 8. Управління опором змінам**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Подумайте, у чому може полягати опір передачі повноважень як з боку працівника, так і з боку керівника.
2. Адаптуйте формулу опору змінам Бекхарда і Харріса до конкретного прикладу змін.
3. Подумайте, для яких видів змін найкращим методом подолання опору будуть переговори і чому.

## **Тема 9. Організаційний розвиток**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Складіть порівняльну характеристику моделей життєвого циклу І. Адізеса та Л. Грейнера.
2. Детальніше дослідіть модель життєвого циклу організації Д. Катца та Р. Кана.
3. Детальніше дослідіть модель життєвого циклу організації А. Доусона.

## **Тема 10. Зміни у стратегії підприємства**

### *Завдання на самостійну роботу*

На основі дослідження стратегічної діяльності Вашого факультету виконайте наступні завдання:

- 1) сформулюйте перелік проєкцій та цілей Вашої спеціальності;
- 2) намалюйте стратегічну карту Вашої спеціальності.

## **Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Здійсніть порівняльну характеристику методів управління змінами, зокрема, які орієнтуються на людей і які орієнтуються на завдання і технології.
2. Дослідіть особливості надання послуг аутсорсингу українськими компаніями.
3. Наведіть приклади даунсайзингу у вітчизняній практиці господарювання.
4. Дослідіть стандарти ISO 9004-2000 і ISO 9004-2009, визначте їхню роль у вирішенні проблем якості.

## 8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

На прикладі реально існуючої організації охарактеризувати процес проведення змін за 5-річний період (20\_\_-20\_\_ рр.).

### Структура завдання

1. Зазначити основні юридичні атрибути організації (назва, ОПФГ та форма власності, адреса тощо).
2. Дата коротку характеристику діяльності організації за останні 5 (чи менше) років.
3. Зазначити, які види змін проводились в організації за досліджуваний період.
4. Визначити основні причини змін.
5. Охарактеризувати основні етапи проведення змін.
6. Зазначити, чи був опір змінам з боку працівників організації, і якими методами він долався.
7. Дати оцінку проведених змін з погляду економічної (соціальної) ефективності.

### Вимоги до оформлення

1 стор. – титульна.

2 стор. – зміст завдання (7 розділів) відповідно до структури із зазначенням сторінок:

1. Юридичні атрибути організації.
2. Коротка характеристика діяльності організації за останні 5 років.
3. Види змін.
4. Основні причини змін.
5. Основні етапи проведення змін.
6. Опір змінам.
7. Оцінка проведених змін.

3 стор. – інші – опис розділів.

Обсяг завдання: 10 -15 сторінок.

Робота має бути набрана в текстовому редакторі Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, інтервали між рядками 1,5; параметри сторінки: формат А4, поля – ліве 30 мм, верхнє 20 мм, нижнє 20 мм, праве 10 мм.

## 9. ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ІСПИТ

1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.
2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.
3. Принципи, функції та методи управління змінами.
4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.
5. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.
6. Джерела змін. Теорії джерел змін.
7. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.
8. Класифікація змін за різними ознаками.
9. Індивідуальні зміни.
10. Групові (командні) зміни.
11. Організаційні зміни.
12. Моделі зміни поведінки людини.
13. Концепція організаційних метафор Г. Моргана.
14. Модель управління організаційними змінами К. Левіна.
15. Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера.
16. Моделі управління організаційними змінами: «системна технологія втручання» та «дослідження-дії».
17. Модель управління організаційними змінами Дж. Коттера.
18. Модель змін, що плануються Р. Ліппіта, Дж. Уатсона та Б. Уестлі.

19. Теорія Е і теорія О в управлінні змінами.
20. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами.
21. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції.
22. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
23. Підхід до виділення стилів управління змінами з точки зору особистих якостей.
24. Поведінковий підхід до управління змінами.
25. Ситуаційний підхід до управління змінами.
26. Основні етапи процесу підготовки до змін.
27. Основні етапи процесу планування змін.
28. Розробка та затвердження проекту змін.
29. Підходи до реалізації змін
30. Поняття та структура механізму реалізації змін
31. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін
32. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін
33. Управлінська складова реалізації змін.
34. Природа, причини та основні види опору змінам.
35. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам.
36. Універсальні методи подолання опору.
37. Моделі подолання опору змінам.
38. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.
39. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.
40. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
41. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
42. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.
43. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.
44. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.
45. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами.
46. Загальна характеристика методів управління змінами.
47. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.
48. Реінжиніринг бізнес-процесів.
49. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін.
50. Організаційні зміни на базі ІТ.

## 10. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час вивчення студентами навчальної дисципліни «Управління змінами» застосовують такі методи навчання:

- *словесні методи* - лекції, пояснення та уточнення до них;
- *наочні*: презентації до лекцій, роздатковий матеріал до лекцій;
- *практичні*: задачі, завдання для семінарських занять, самостійні завдання, індивідуальне навчально-дослідне завдання.

## 11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

У процесі вивчення дисципліни «Управління змінами» використовуються методи поточного, проміжного та підсумкового контролю.

**Поточний** контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль здійснюється за напрямками:

- ✓ контроль за систематичністю й активністю роботи на семінарських заняттях;
- ✓ контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання поза межами аудиторних занять;

✓ контроль за рівнем засвоєння та творчого опрацювання у вигляді індивідуальних завдань.

**Модульний** контроль рівня знань студентів здійснюється за результатами двох підсумкових контрольних робіт зі змістових модулів протягом семестру.

**Підсумковий** контроль знань студентів здійснюється в кінці 5 семестру у формі письмового іспиту.

При виведенні загальної оцінки студента береться до уваги результати поточного, проміжного та підсумкового контролю.

## 12. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ

Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність, у т.ч. модульну та виконання ІНДЗ, становить 50 балів, на екзамені – 50 балів:

Модуль 1					Модуль 2						ІНДЗ	Іспит	Всього
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11			
15					20						15	(2 теор. пит. по 15 бал. та тест на 20 бал.)	100
<b>Разом за семестр: 35</b>													

Протягом семестру оцінювання знань студентів проводиться за двома змістовними модулями, розподіл балів за якими наведено в таблиці:

Види завдань, виконуваних студентами	Максимальна кількість балів
<b>Змістовий модуль 1</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування ситуацій, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	5
2. Контрольне тестування по модулю 1 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>15</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування ситуацій, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	10
2. Контрольне тестування по модулю 2 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>20</b>
<b>Разом за семестр</b>	<b>35</b>

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка ЄКТС	Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проекту (роботи), практики
A	90 – 100	відмінно
B	81-89	добре
C	71-80	
D	61-70	задовільно
E	51-60	
FX	21-50	незадовільно з можливістю повторного складання
F	0-20	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 13. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

До системи методичного забезпечення дисципліни належить силабус, програма курсу, робоча навчальна програма, плани семінарських занять, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, а також Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напрямку підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування» / автор-укладач А.М. Грищук. Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2020.- 27 с.

### 14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### Основна література

1. Адієс І. Управління життєвим циклом корпорацій. К.: КСД, 2018. 384 с.
2. Адієс І.К. Управління змінами; пер. з англ. Т. Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
3. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
4. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія; під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
5. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб.; Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
6. 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.
7. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
8. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Навчальний посібник. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
9. Серіков А.В. Управління організаційними змінами: навчальний посібник. К: Фирма „БУРУНІК”, 2013. 264 с.
10. Шевченко І.Б. Управління змінами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

#### Додаткова література

1. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. - Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. - 340 с.
2. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.іКНТУД, 2014. - 364 с.
3. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О.Ю. Гусєва. - Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. - 395 с.
4. Захарова О.В. Управління змінами [Текст]: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, О. П. Соловцова; Держ. ВНЗ «Донец, нац. техн. ун-т». - 2-ге вид., перероб. та допов. - Донецьк: ЛандонХХІ, 2014. - 453 с.
5. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. / Джим Коллінз / Пер. з англ. О. Савчин. - К.: Наш Формат, 2017. - 368 с.
6. Лозова Т.І. Організаційно-економічних механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості [Текст] / Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник, А. І. Белова // Економіка та держава. - Київ, 2019. - № 3. - С. 4-9.
7. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / І. Миколайчук, К. Кандагура // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». - 2019. - Вип. 4. - С. 112-120.
8. Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача. / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький – К.: Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці

ПАУСІ», 2007. – 123 с.

9. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [кол. авт.]; за заг. ред. Н.С. Муромець, О.А. Мельниченка. - Х.: ТОВ «В справі», 2016. - 268 с.
10. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І. Л. - К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. - 268 с.
11. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change / E. Cameron, M. Green. - Kogan Page, 2011. - 384 p.
12. Doroshuk, G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools // G.A.Doroshuk, G.O.Gratsiotova // Економічний журнал. - 2018. - № 2 (4). - 30-39 с.
13. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. - 390 p. 15.
14. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter// Harvard Business Review. - 2005. - March-April Vol. 73 (2J. - P. 59-67.
15. Prisyazhnyuk A. Theoretical aspect of cluster change management / A. Prisyazhnyuk, V. Khmurova // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. - Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. - 368 p. - 265-268 p.

## 15. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Електронний курс з дисципліни «Управління змінами» на платформі електронного навчання ЛНУ ім. І. Франка (Moodle): <https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/folder/view.php?id=64151>
2. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: <http://www.me.gov.ua/>
3. Міністерство освіти і науки України: <http://www.mon.gov.ua>
4. Міністерство фінансів України: <http://www.minfin.gov.ua>
5. Державний комітет статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Національний інститут стратегічних досліджень: <http://www.niss.gov.ua>
7. Український Науково-Технологічний Центр (НТЦУ): <http://www.stcu.kiev.ua>
8. Технопарк «Інститут монокристалів»: <http://www.isc.kharkov.com>
9. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів: <http://www.NoveKolo.info>
10. Проект SME Toolkit Департаменту Малого та Середнього Бізнесу Групи Світового Банку: <http://www.smetoolkit.org>
11. Проект технічної допомоги Агенства США з міжнародного розвитку: <http://www.atci.com.ua>
12. Міжнародний Інститут Бізнесу: <http://www.iib.com.ua>
13. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна»: <http://www.interfax.kiev.ua>
14. Українська Інвестиційна Газета: <http://www.investgazeta.net>
15. Галицькі Контракти: <http://www.kontrakty.com.ua>
16. Деловой Журнал: <http://www.delovoy.com.ua>
17. Журнал «Економіка»: <http://www.economix.com.ua/>
18. Журнал «Юстиніан»: <http://www.justinian.com.ua/>
19. Журнал «Інтелектуальний капітал»: <http://www.ndiiv.org.ua>
20. Український фондовий ринок: <http://www.investfunds.com.ua/>
21. Експерт: <http://www.expert.ua>.
22. Компаньйон: <http://www.companion.ua/Articles/>
23. Інститут дослідження світових технологій Лойола Коледж, Мериленд, США: <http://www.itri.loyola.edu> статистика США <http://www.census.gov>
24. Євростат: <http://www.europa.eu>.
25. Технологічні парки Іспанії: <http://www.typicallyspanish.com>
26. Vista-Management GmbH: <http://www.innovint.net>