


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет економічний
Кафедра менеджменту

Затверджено
На засіданні кафедри менеджменту
економічного факультету
Львівського національного університету
імені Івана Франка
(протокол № 1 від «29» серпня 2022 р.)

Завідувач кафедри
 О.О. Кундицький

Силабус з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»,

**що викладається в межах ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів
із спеціальності 073 «Менеджмент»**

| Назва дисципліни | УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ |
|---|--|
| Адреса викладання дисципліни | 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка |
| Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна | Економічний факультет Кафедра менеджменту |
| Галузь знань, шифр та назва спеціальності | 07 «Управління і адміністрування» 073 «Менеджмент» |
| Викладачі дисципліни | ГРИЩУК Анна Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту |
| Контактна інформація викладачів | Корпоративна пошта: anna.hryshchuk@lnu.edu.ua; Особиста пошта: anna_gr_7@ukr.net Робоча адреса: м. Львів, пр. Свободи, 18, каб. 304. Сторінка викладача: https://econom.lnu.edu.ua/employee/hryshchuk-a-m |
| Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються | Консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Zoom, Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту або дзвонити. |
| Сторінка курсу | https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnia-zminamy - сторінка курсу на сайті факультету; https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/folder/view.php?id=64151 – сторінка курсу на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle (для зарахованих учасників) |
| Інформація про дисципліну | Курс розроблено таким чином, щоб надати студентам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб оволодіти теоретичними та практичними навичками щодо процесів управління змінами в організаціях незалежно від форми власності, організаційно-правової форми чи виду економічної діяльності. Тому у курсі представлено як огляд концепцій, теорій та моделей управління змінами, так і процесів та інструментів, які потрібні для ефективного управління організаційними перетвореннями. |
| Коротка анотація дисципліни | Дисципліна «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ» є однією з головних нормативних дисциплін для підготовки магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» для освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування», яка викладається у 1-му семестрі в обсязі 5-ти кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS). |
| Мета та цілі 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. |
| Література для вивчення дисципліни | Базова 1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с. 2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. 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.

Допоміжна

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. Гусєва 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., Гусєва 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*. 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 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. Т.5. 268 с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
18. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: 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. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>24. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734</p> <p>25. Міністерство економіки України. URL: http://www.me.gov.ua</p> <p>26. Міністерство освіти і науки України. URL: http://www.mon.gov.ua</p> <p>27. Міністерство фінансів України. URL: http://www.minfin.gov.ua</p> <p>28. Державний комітет статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua</p> <p>29. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua</p> <p>30. Державний департамент інтелектуальної власності. URL: http://www.sdip.gov.ua</p> <p>31. Український Науково-Технологічний Центр (НТЦУ). URL: http://www.stcu.kiev.ua</p> <p>32. Технопарк «Інститут монокристалів». URL: http://www.isc.kharkov.com</p> <p>33. Технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка». URL: http://www.yamanouchi.com.ua/</p> <p>34. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів. URL: http://www.NoveKolo.info</p> <p>35. Проект SME Toolkit Департаменту Малого та Середнього Бізнесу Групи Світового Банку. URL: http://www.smetoolkit.org</p> <p>36. Проект технічної допомоги Агенства США з міжнародного розвитку. URL: http://www.atci.com.ua</p> <p>37. Міжнародний Інститут Бізнесу. URL: http://www.iib.com.ua</p> <p>38. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: http://interfax.kiev.ua</p> <p>39. Українська Інвестиційна Газета. URL: http://www.investgazeta.net</p> <p>40. Галицькі Контракти. URL: http://www.kontrakty.com.ua</p> <p>41. Журнал «Економіка». URL: http://www.economix.com.ua/</p> <p>42. Журнал «Юстиніан». URL: http://www.justinian.com.ua/</p> <p>43. Журнал «Інтелектуальний капітал». URL: http://www.ndiiv.org.ua</p> <p>44. Український фондовий ринок. URL: http://www.investfunds.com.ua/</p> <p>45. Експерт. URL: http://www.expert.ua</p> <p>46. Компаньйон. URL: https://kompanion.online/</p> <p>47. Управління статистики Великобританії. URL: https://www.ons.gov.uk/</p> <p>48. Управління економіки та статистики США. URL: https://web.archive.org/web/20181003171352/http://www.esa.doc.gov/</p> <p>49. Євростат: http://www.europa.eu</p> <p>50. Vista-Management GmbH: http://www.innovint.net</p> |
| Тривалість курсу | 150 год. |
| Обсяг курсу | 48 годин аудиторних занять, з них 32 годин лекцій, 16 годин семінарських занять, та 102 години самостійної роботи |
| Очікувані результати навчання | <p>Після завершення цього курсу студент буде:</p> <p>знати :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>вміти :</p> |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - 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. |
| Ключові слова | Управління змінами, організаційні зміни, організаційний розвиток, процес змін, види змін, джерела змін, моделі управління змінами, команда змін, рівні змін, реінжиніринг, реструктуризація, стратегічні зміни, політика змін, проект змін. |
| Формат курсу | Очний /заочний, у т.ч. дистанційний |
| Теми | Проведення лекцій, семінарських занять та консультації для кращого розуміння тем |
| Темати | Подані в кінці силабусу у схемі вивчення курсу |
| Підсумковий контроль, форма | Іспит в кінці семестру у письмовій формі. За дистанційної форми навчання – з допомогою платформи електронного навчання Moodle. |
| Пререквізити | Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як «Менеджмент організацій», «Економіка підприємства», «Управління проектами», «Стратегічне управління», «Управління персоналом» та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики. |
| Навчальні методи, техніки, які будуть використовуватися під час викладання | Презентації, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, Microsoft Teams, Zoom колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок. |
| Необхідне обладнання | Вивчення курсу «Управління змінами» потребує використання загальнонавчаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle, Microsoft Teams, Zoom |
| Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності) | <p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою, у такому співвідношенні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • семінарські заняття: 15% семестрової оцінки; макс. кількість балів – 15. • контрольні заміри (2 модулі): 20% семестр. оцінки; макс. кількість балів – 20 (за два модулі). • індивідуальне навчально-дослідне завдання: 15% семестрової оцінки; макс. к-сть балів – 15. З них: 10 балів – за повноту і якість викладу матеріалу; 2 бали – за оформлення; 3 бали – за своєчасність здачі. • іспит: 50% семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50, з них 30 балів за 2 теоретичні питання (по 15 балів за кожне) і 20 балів за 20 тестових завдань. <p>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</p> <p>Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ).</p> <p>На прикладі реально існуючої організації охарактеризувати процес проведення змін (напр., за останній рік чи 2-3 попередні).</p> <p style="text-align: center;"><i>Структура ІНДЗ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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 |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>методами він долався.</p> <p>7. Дати оцінку проведених змін з погляду економічної (соціальної) ефективності</p> <p>Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p> <p>Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і семінарські заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття.</p> <p>Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p>Політика виставлення балів. При виведенні загальної оцінки студента беруться до уваги бали поточного, модульного та підсумкового контролю. При цьому обов'язково враховуються присутність на семінарських заняттях та активність студента під час заняття; недопустимість пропусків занять без поважних на те причин; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.</p> |
| Питання на іспит | Матеріали розміщені на сторінці курсу на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle: https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/folder/view.php?id=64151 |
| Опитування | Анкета-оцінка на старті і на фініші дисципліни розміщена на сторінці курсу на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle: https://e-learning.lnu.edu.ua/course/view.php?id=1384 |

СХЕМА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Тижні | Теми та їх зміст | Лекції, год. | Семін., год. |
|-------|--|--------------|--------------|
| 1 | <p>Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами (всього 2 год.)</p> <p>1.1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.</p> <p>1.2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.</p> <p>1.3. Принципи, функції та методи управління змінами.</p> <p>1.4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.</p> | 2 | |
| 2 | <p>Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях (всього 2 год.)</p> <p>2.1. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.</p> <p>2.2. Джерела змін. Теорії джерел змін.</p> <p>2.3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.</p> | 2 | 2 |
| 3 | <p>Тема 3. Види та рівні змін (всього 4 год.)</p> <p>3.1. Класифікація змін за різними ознаками.</p> <p>3.2. Рівні змін, їх характеристика.</p> <p>3.2.1. Індивідуальні зміни.</p> | 2 | |
| 4 | <p>Тема 3. (завершення)</p> <p>3.2.2. Групові (командні) зміни.</p> <p>3.2.3. Організаційні зміни.</p> | 2 | 2 |
| 5 | <p>Тема 4. Моделі управління змінами (всього 4 год.)</p> <p>4.1. Моделі зміни поведінки людини.</p> | 2 | |
| 6 | <p>Тема 4. (завершення)</p> <p>4.2. Моделі організаційних змін.</p> | 2 | 2 |

| | | | |
|----------------|--|-----------|-----------|
| 7 | Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами (всього 4 год.) 5.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами. 5.2. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції. | 2 | |
| 8 | Тема 5. (завершення) 5.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. 5.4. Підходи до керівництва та лідерства в процесі управління змінами. | 2 | 2 |
| 9 | Тема 6. Підготовка до змін та їх планування (всього 2 год.) 6.1. Основні етапи процесу підготовки до змін. 6.2. Основні етапи процесу планування змін. 6.3. Розробка та затвердження проекту змін. | 2 | |
| 10 | Тема 7. Механізм реалізації змін. Контроль (всього 2 год.) 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. | 2 | 2 |
| 11 | Тема 8. Управління опором змінам (всього 2 год.) 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. | 2 | |
| 12 | Тема 9. Організаційний розвиток (всього 4 год.) 9.1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку. 9.2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу. | 2 | 2 |
| 13 | Тема 9. (завершення) 9.3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. 9.4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. | 2 | |
| 14 | Тема 10. Зміни у стратегії підприємства (всього 2 год.) 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 стратегіми» в управлінні стратегічними змінами. | 2 | 2 |
| 15 | Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами (всього 4 год.) 11.1. Загальна характеристика методів управління змінами. 11.2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами. | 2 | |
| 16 | Тема 11. (завершення) 11.3. Реінжиніринг бізнес-процесів. 11.4. Система тотального управління якістю в процесі орг. змін. 11.5. Організаційні зміни на базі ІТ. | 2 | 2 |
| Всього: | | 32 | 16 |