

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 № 2 від «30» серпня 2023 р.)

Завідувач кафедри

проф. Олександр 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»**

2023-2024 н.р.

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 онлайн консультації через Zoom, Microsoft Teams, Skype або подібні ресурси. Для погодження часу онлайн 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 – покликання на розроблений та атестований електронний навчальний курс «Управління змінами», який розміщено на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle (для зарахованих учасників)
Інформація про дисципліну	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).
Коротка анотація дисципліни	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.
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. Семігіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с. 2. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 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., Гришук 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. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
8. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
9. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
10. 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
11. 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.
12. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. Київ: Фирма „БУРУНіК”, 2013. 264 с.
13. 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.
14. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
16. Штангерт А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
17. Burnes Bernard. *Managing Change*. 2004. 745 p.
18. Cameron E. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Kogan Page, 2011. 384 p.
19. Frank V. *Change Management - Manage the Change or It Will Manage You*. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
20. Kotter J.P. *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
21. 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

22. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/basic-page/our-work>
23. Видання «Українська правда/Економічна правда». URL: <https://www.epravda.com.ua/>
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
25. Електронний навчальний курс з дисципліни «Управління змінами» на платформі електронного навчання ЛНУ імені Івана Франка (Moodle): <https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/folder/view.php?id=64151>
26. Євростат: <http://www.europa.eu>.
27. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/>
28. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
29. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
30. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
31. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

	<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/ua/pro-uabiits</p> <p>35. Управління статистики Великобританії. URL: https://www.ons.gov.uk/</p> <p>36. Управління економіки та статистики США. URL: https://web.archive.org/web/20181003171352/http://www.esa.doc.gov/</p>
Тривалість курсу	150 год.
Обсяг курсу	Для денної форми навчання: 48 годин аудиторних занять, з них 32 годин лекцій, 16 годин семінарських занять, та 102 години самостійної роботи; для заочної форми навчання: 22 години аудиторних занять, з них 14 годин лекцій, 8 годин семінарських занять, та 128 годин самостійної роботи
Очікувані результати навчання	<p>Інтегральна компетентність (ІК). Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог</p> <p>Загальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (ЗК):</p> <p>ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>Спеціальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (СК):</p> <p>СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів.</p> <p>СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.</p> <p>СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.</p> <p>СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.</p> <p>СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> <p>Програмні результати навчання (ПРН):</p> <p>ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління у непередбачуваних умовах.</p> <p>ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.</p> <p>ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.</p> <p>ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.</p>
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
Теми	Проведення лекцій, семінарських занять та консультації для кращого розуміння тем
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.

<p>Навчальні методи, техніки, які будуть використовуватися під час викладання</p>	<p>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 проєкти, спільні розробки), проєктно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок.</p>
<p>Необхідне обладнання</p>	<p>Вивчення курсу «Управління змінами» потребує використання загальнонавчаних програм, операційних систем й електронних матеріалів платформ Moodle, Microsoft Teams, Zoom</p>
<p>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</p>	<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. • модульний контроль (2 модулі): 20% семестр. оцінки; макс. кількість балів – 20 (за 2 модулі по 10 тестових питань по 1 балу за правильну відповідь). • 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 методами він долався. 7. Дати оцінку проведених змін з погляду економічної (соціальної) ефективності. <p>Саморозвиток та самовдосконалення (неформальна освіта) шляхом відвідування студентами тренінгів, практичних і навчальних курсів з тематики дисципліни (онлайн/офлайн) у час, вільний від занять. Проходження такого навчання, підтвердженого відповідним документом (напр., сертифікатом з вказанням годин чи кредитів), перезараховується як виконаний вид одного з обов'язкових завдань (чи модульний контроль, чи ІНДЗ, чи практикум з окремих тем).</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</p>

	заняття; недопустимість пропусків занять без поважних на те причин; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.
Питання на іспит	Матеріали розміщені на сторінці курсу на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle: https://e-learning.lnu.edu.ua/course/view.php?id=1384
Опитування	Анкети очікування на старті та оцінювання на фініші дисципліни розміщені на сторінці курсу на платформі електронного навчання Львівського університету Moodle: https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/feedback/view.php?id=64267 (опитування на старті), https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/feedback/view.php?id=65202 (опитування на фініші).

СХЕМА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тижні	Теми та їх зміст	Лекції, год.	Семін., год.
1	Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами (всього 2 год.) 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.	2	
2	Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях (всього 2 год.) 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.	2	2
3	Тема 3. Види та рівні змін (всього 4 год.) 3.1. Класифікація змін за різними ознаками. 3.2. Рівні змін, їх характеристика. 3.2.1. Індивідуальні зміни.	2	
4	Тема 3. (завершення) 3.2.2. Групові (командні) зміни. 3.2.3. Організаційні зміни.	2	2
5	Тема 4. Моделі управління змінами (всього 4 год.) 4.1. Моделі зміни поведінки людини.	2	
6	Тема 4. (завершення) 4.2. Моделі організаційних змін.	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 стратегеми» 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