

**Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка**

**ПРОГРАМА
вибіркової навчальної дисципліни ПП 2.1.2.15
«ТЕОРІЯ ЗМІН»,
що викладається в межах ОПП другого (магістерського) рівня
вищої освіти для здобувачів
з спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Львів
2022 рік**

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО: Львівський національний університет імені Івана Франка, економічний факультет, кафедра менеджменту

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Замроз Мар'яна Володимирівна

Обговорено та рекомендовано до затвердження Вченою радою економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка

«1» вересня 2022 року, протокол №1

ВСТУП

Програма вивчення вибіркової навчальної дисципліни «Теорія змін» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістра спеціальності 073 «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Теорія змін» є знання принципово нових обґрунтованих підходів до впровадження змін в організації на усіх рівнях.

Міждисциплінарні зв'язки: Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, основи підприємництва, зовнішньо-економічна діяльність підприємства, стратегічне управління, організація підприємницької діяльності та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи змін в організації

Змістовий модуль 2. Особливості організаційних змін в сучасній організації

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою вивчення навчальної дисципліни „Теорія змін” є формування комплексу теоретичних знань і практичних знань щодо сутності змін і їх необхідності у сучасній організації.

1.2. Основними завданнями навчальної дисципліни «Теорія змін» є:

— вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності сучасної організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін;

— формування навичок виокремлювати джерел та необхідності змін в сучасній організації;

— набуття навичок аналізу причин, які спонукають до змін і вибору ефективної моделі організаційних змін.

1.3. У результаті вивчення дисципліни студент набуває:

Загальні компетенції (ЗК):

ЗК3 Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК7 Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові) компетенції (ФК):

ФК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин / 3 кредити ECTS.

Програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН4 Обґрунтувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією

Природа виникнення змін. Підходи до розуміння сутності «змін». Напрями використання терміну «зміни». Компоненти організаційних змін. Ключові критерії поняття «організаційні зміни». Сутність організаційних перетворень і їх класифікація. Модель «зміни-проблеми-рішення (І.Адизес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер).

Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Причини, які спонукають до змін можуть бути різноманітні. Теорії джерел змін. Ключові чинники прискорювання змін. Види кризових ситуацій, що активують організаційні зміни. Характеристики старої та нової парадигми в управлінні і їх вплив на впровадження змін. Концепції джерел змін в організаціях: екстерналіська, іманентна та інтегральна.

Типи моделей змін: реактивні, проактивні та активні (плановані). Цілі змін в організації. Особливості організаційних змін. Принципи впровадження змін в організації. Сучасні типи політик змін. Чинники впливу на вибір політики змін.

Тема 2. Види змін в сучасній організації

Зміни в технологіях організації. Зміни в стратегії і структурі організації. Культурні зміни. Класифікація змін. Екзогенні та ендогенні зміни. Еволюційні та революційні зміни. Типології організаційних змін (В.Распопов). Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Індивідуальні зміни в організації

Навчання та зміни. Види компетентностей. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та

після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Підходи до індивідуальних змін. Модель індивідуальних змін Кублер-Рос. Модель Вірджинії Сатир. К. Роджерс і його три основні умови успіху індивідуальних змін. Типологія особи Майєрс-Брігс П'ять чинників реакції на зміни Цикл Колба і відповідні стилі навчання. Піраміда навчання

Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Навчальна модель змін ADKAR - Prosci (Д.Хайят). Чотирьохетапний цикл навчання (Д.Колб). Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Підвищення готовності до змін індивіда(С.Ковальов).Теорії навчання. Спосіб визначення спроможності до навчання менеджерів (Д. Майстер). Цикл втручання у процес змін.

Тема 4. Командні зміни в організації

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбіном.Типи корпоративних команд. Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації (Ф. Кругер, Е.Роджерс). Вплив індивідуумів на динаміку команди. Навчання дією - ActionLearning (R.Revans). Збереження та ефективного використання ключових співробітників при реалізації змін (S.Cosack,M.Guthridge,E.Lawson).

Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Неординарні способи переконання співробітників у здійсненні змін (Дж. Коттер). Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації. Модель мотивації до змін (Дж. Келлер). Стратегія залучення працівників до організаційних змін (Скот, Джаф). Причини небажання працівників приймати участь у змінах(Д.Майстер). Способи активізації роботи команди (Д.Майстер). Метод обліку ризиків співробітників при проведенні змін (Цакаєв А.Х.).

Командний менеджмент, його принципи та особливості здійснення.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Організаційні зміни в організації

Моделі і підходи до організаційних змін. Принципи організаційних змін (О. Виханський). Визначення часу для проведення змін (Е.Гроув). Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Інерція в організації як причина її незмінності (М.Ханнан, Д.Фриман). Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація. Моделі змін. Зміни як вплив на поведінку (К.Паттерсон). Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи і фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації. Типи організаційних змін за Бекхардом. Дії менеджера після прийняття рішення про організаційні зміни. Сім основних елементів успішних організаційних змін (М.Бейтлер).

Тема 6. Структурні зміни в організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Тема 7. Моделі організаційних змін

Моделі змін 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 системи.

Моделі організаційних змін: три крокова 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). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Тема 8. Організаційний розвиток сучасної організації

Поняття організаційного розвитку. Співвідношення між поняттями «зростання» і «розвиток». Форми організаційного розвитку: еволюційна та революційна. Інкрементальний організаційний розвиток.

Моделі розвитку організацій. Прогресивний, регресивний і підтримуючий розвиток організації. Поняття флуктуації в організаційному розвитку організації. Напрямки і форми розвитку об'єкта управління

Теорії розвитку організацій. Співвідношення між керованим розвитком і організаційним. Підходи організаційного розвитку: новими підходами: 6-Sigma, стандарти ISOсерії 9000, збалансована система показників (BalancedScorecard, BSC), тотальне управління якістю (TotalQuality Management, TQM), реінжиніринг, бенчмаркінг

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
3. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
4. 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.
5. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.

Допоміжна

8. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
9. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
10. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
11. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
12. Кобзєв П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій / П.М. Кобзєв; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.
13. 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
14. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. Київ: Фирма „БУРУНіК”, 2013. 264 с.
15. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>

16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

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.

4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОГО НАВЧАННЯ

Форма підсумкового контролю успішного навчання *залік*

При викладанні дисципліни «Теорія змін» використовуються такі методи контролю:

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.

Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації» є:

- 1) систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- 2) виконання модульних (контрольних) завдань;
- 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:

- практичні заняття: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- контрольні заміри (модулі): 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- індивідуальне завдання: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- підсумкове тестування: 10 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 10.

Підсумкова максимальна кількість балів – 100.

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним, проміжним та підсумковим контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю – усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення підсумкового тестування

Засоби поточного контролю:

Засоби контролю	Кількість балів
Поточне опитування на практичних заняттях	30
Тестування за змістовим модулем 1	15
Тестування за змістовим модулем 2	15
Індивідуальне завдання	30

Засоби підсумкового контролю:

Засоби контролю	Кількість балів
Підсумкове тестування	10

Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

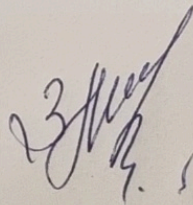
Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

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.

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному, проміжному оцінюванні та самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

Розробник



Мар'яна Замроз