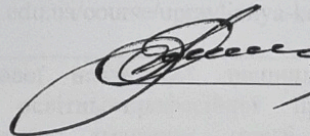


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет економічний**  
**Кафедра менеджменту**

**Затверджено**

На засіданні кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
(протокол № 2 від 29 серпня 2022 р.)

Завідувач кафедри



проф. Кундицький О.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«ТЕОРІЯ ЗМІН»,**

**що викладається в межах освітньо-наукової програми**  
**другого рівня вищої освіти для здобувачів**  
**з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Львів 2022 р.**

<b>Назва курсу</b>	<b>ТЕОРІЯ ЗМІН</b>
<b>Адреса викладання курсу</b>	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Кафедра менеджменту
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
<b>Викладачі курсу</b>	ЗАМРОЗ Мар'яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:maryana.zamroz@lnu.edu.ua">maryana.zamroz@lnu.edu.ua</a> ; <a href="mailto:mariana.zamroz@gmail.com">mariana.zamroz@gmail.com</a> ; <a href="https://econom.lnu.edu.ua/employee/zamroz-m-v">https://econom.lnu.edu.ua/employee/zamroz-m-v</a>
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Щочетверга, 15:40 – 16:40 год. (адреса економічного факультету: 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, ауд. 304) Також консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через MS Teams. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnya-konkurentospromozhnisty">https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnya-konkurentospromozhnisty</a>
<b>Інформація про курс</b>	Силабус вибіркової навчальної дисципліни «Теорія змін» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівця освітнього ступеня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання принципово нових обґрунтованих підходів до впровадження змін в організації на усіх рівнях.
<b>Коротка анотація курсу</b>	Дисципліна «Теорія змін» є вибірковою дисципліною з спеціальності 073 «Менеджмент» для освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» на освітньому ступені бакалавра, яка викладається в 3-му семестрі в обсязі 3-х кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі курсу</b>	<i>Метою</i> вивчення навчальної дисципліни „Теорія змін” є формування комплексу теоретичних знань і практичних знань щодо сутності змін і їх необхідності у сучасній організації.  <i>Основними завданнями</i> 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.

<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p><b>Основна література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.</li> <li>2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.</li> <li>3. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</li> <li>6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.</li> </ol> <p><b>Додаткова література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.</li> <li>8. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.</li> <li>9. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.</li> <li>10. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.</li> <li>11. Кобзев П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій / П.М. Кобзев; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.</li> </ol>
<p><b>Тривалість курсу</b></p>	<p>90 год.</p>
<p><b>Обсяг курсу</b></p>	<p>Загальний обсяг курсу 90 год Для очної форми навчання: 32 години аудиторних занять: - 16 години лекцій, - 16 години практичних занять - 58 годин самостійної роботи Для заочної форми навчання: 12 годин аудиторних занять: - 8 годин лекцій; - 4 години практичних занять - 78 годин самостійної роботи</p>
<p><b>Очікувані результати навчання</b></p>	<p>Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна. Згідно з вимогами Стандарту дисципліна забезпечує набуття здобувачами компетентностей: <b>Загальні компетенції (ЗК):</b> ЗК3 Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; ЗК7 Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. <b>Спеціальні (фахові) компетенції (ФК):</b> ФК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.</p>

	<p><b>Програмні результати навчання</b>, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:</p> <p>ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення;</p> <p>ПРН4 Обґрунтувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї</p>
<b>Ключові слова</b>	Зміни, організаційний розвиток, організаційні зміни, джерела змін, індивідуальні зміни, командні зміни, моделі змін.
<b>Формат курсу</b>	Очна/заочна
	Проведення лекцій, практичних робіт та консультацій для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	<p>Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією</p> <p>Тема 2. Види змін в сучасній організації</p> <p>Тема 3. Індивідуальні зміни в організації</p> <p>Тема 4. Командні зміни в організації</p> <p>Тема 5. Організаційні зміни в організації</p> <p>Тема 6. Структурні зміни в організації</p> <p>Тема 7. Моделі організаційних змін</p> <p>Тема 8. Організаційний розвиток сучасної організації</p>
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	<p>Залік в кінці семестру</p> <p>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.</p> <p>З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для поточного контролю – усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;</li> <li>- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;</li> <li>- для підсумкового контролю – проведення підсумкового тестування</li> </ul>
<b>Пререквізити</b>	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.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Презентація, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, MS Teams (для онлайн-консультацій; входить до складу Microsoft 365®); Microsoft 365®; колаборативне навчання (групові проєкти, спільні розробки), проєктно-орієнтоване навчання, дискусія.
<b>Необхідне обладнання</b>	Вивчення курсу «Теорія змін» потребує використання загально вживаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle, MS Teams (для онлайн-консультацій; входить до складу Microsoft 365®); Microsoft 365®.

**Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)**

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.

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 «Теорія змін» 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.

*Засоби діагностики успішності навчання*

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:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
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

**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.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
81-89	<b>B</b>	добре	
71-80	<b>C</b>		
61-70	<b>D</b>	задовільно	
51-60	<b>E</b>		
0-50	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

<p><b>Питання для підсумкового тестування</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Природа виникнення змін.</li> <li>2. Сутність поняття «зміни».</li> <li>3. Сутність організаційних перетворень і їх класифікація.</li> <li>4. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.</li> <li>5. Типи моделей змін: реактивні, проактивні та активні</li> <li>6. Зміни в технологіях організації.</li> <li>7. Класифікація змін.</li> <li>8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.</li> <li>9. Індивідуальні зміни в організації</li> <li>10. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.</li> <li>11. Підходи до індивідуальних змін.</li> <li>12. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.</li> <li>13. Чотирьохетапний цикл навчання (Д.Колб).</li> <li>14. Модель індивідуальних змін Кублер-Рос.</li> <li>15. Групи в організаціях та їх класифікація.</li> <li>16. Команди в організації та їх характеристика.</li> <li>17. Вплив індивідуумів на динаміку команди.</li> <li>18. Умови переформування групи в команду.</li> <li>19. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.</li> <li>20. Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації.</li> <li>21. Модель мотивації до змін (Дж. Келлер).</li> <li>22. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.</li> <li>23. Моделі і підходи до організаційних змін.</li> <li>24. Принципи організаційних змін.</li> <li>25. Цикл змін за Коттером.</li> <li>26. Моделі організаційних перетворень.</li> <li>27. Структурні зміни в організації</li> <li>28. Моделі змін поведінки людини:</li> <li>29. Моделі організаційних змін</li> <li>30. Управління змінами через моделі людських систем</li> <li>31. Основні етапи процесу управління змінами</li> <li>32. Поняття організаційного розвитку.</li> <li>33. Форми організаційного розвитку</li> <li>34. Моделі розвитку організацій.</li> <li>35. Теорії розвитку організацій.</li> </ol>
<p><b>Опитування</b></p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.</p>

### СХЕМА КУРСУ «ТЕОРІЯ ЗМІН»

Види завдань, виконуваних студентами	Максимальна кількість балів
<b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях)	15
ІНДЗ 1	30

Контрольне тестування за модулем 1	15
<b>Разом</b>	<b>60</b>
<b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях)	15
Контрольне тестування по модулю 2	15
<b>Разом</b>	<b>30</b>
<b>Підсумкове оцінювання</b>	<b>10</b>
<b>Разом за семестр</b>	<b>100</b>

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Денна форма / Заочна форма					
	Усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с/р
<b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>						
Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією	10/8,5	2/1	2/0.5	-	-	6/8
Тема 2. Види змін в сучасній організації	12/13,5	2/1	2/0.5	-	-	8/12
Тема 3. Індивідуальні зміни в організації	10/9,5	2/1	2/0.5	-	-	6/8
Тема 4. Командні зміни в організації	12/11,5	2/1	2/0.5			8/10
<b>Разом – зм. модуль 1</b>	<b>44/44</b>	<b>8/4</b>	<b>8/2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>28/38</b>
<b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>						
Тема 5. Організаційні зміни в організації	10/9,5	2/1	2/0.5	-	-	6/8
Тема 6. Структурні зміни в організації	12/11,5	2/1	2/0.5			8/10
Тема 7. Моделі організаційних змін	12/11,5	2/1	2/0.5			8/10
Тема 8. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією	12/13,5	2/1	2/0.5			8/12
<b>Разом – зм. модуль 2</b>	<b>46/46</b>	<b>8/4</b>	<b>8/2</b>			<b>30/40</b>
<b>Усього годин</b>	<b>90/90</b>	<b>16/8</b>	<b>16/4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>58/78</b>



Тиждень	Тема та план	Форма діяльності	Література	Завдання	Термін виконання
Перший тиждень (2 год)	<p><b>Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p>	лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p> <p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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.</p> <p>4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П.</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	тиждень
Перший тиждень (2 год)	<p><b>Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність змін та природа їх виникнення</li> <li>Джерела змін</li> <li>Типи моделей змін</li> </ol>	практичне заняття	Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.	Обговорення дискусійних питань. виконання міні-тесту (2 год)	тиждень
Другий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 2. Види змін в сучасній організації</b></p> <p>Зміни в технологіях організації. Зміни в стратегії і структурі організації. Культурні зміни.</p> <p>Класифікація змін. Екзогенні та ендегенні 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; різни організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напряму змін; характеру змін; об'єкта змін.</p> <p>Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.</p>	Лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p> <p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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:</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	тиждень
Другий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 2. Види змін в сучасній організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Типи стратегічних змін в організації</li> <li>Класифікація змін</li> <li>Базові моделі змін</li> </ol>	Практичне заняття	Управління змінами: навчальний посібник. Львів:	Обговорення дискусійних питань. Заповнити таблицю «Види змін та їх	тиждень

			Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с. 1. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.	характеристика», виконання міні-тесту (4 год)	
Третій тиждень (2 год)	<p><b>Тема 3. Індивідуальні зміни в організації</b></p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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 втручань у процес змін.</p>	Лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p> <p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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.</p> <p>4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	тиждень
Третій тиждень (2 год)	<p><b>Тема 3. Індивідуальні зміни в організації</b></p> <p>1. Навчання та зміни</p> <p>2. Підходи до індивідуальних змін</p> <p>3. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.</p>	Практичне заняття		Обговорення дискусійних питань, виконання міні-тесту (2 год)	тиждень
Четвертий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 4. Командні зміни в організації</b></p> <p>Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбином.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.</p>	Лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	

	<p>Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.</p> <p>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 ефективне використання ключових співробітників при реалізації змін (S.Cosack,M.Guthridge,E.Lawson).</p> <p>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 (Цакаев А.Х.).</p> <p>Командний менеджмент, його принципи та особливості здійснення.</p>		<p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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.</p> <p>1. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</p>		
Четвертий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 4. Командні зміни в організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Групи та команди в організації, їх характеристика</li> <li>2. Класифікація груп та команд</li> <li>3. Вплив індивідуумів на динаміку команди.</li> <li>4. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.</li> <li>5. Командний менеджмент</li> </ol>	Практичне заняття		Обговорення дискусійних питань. виконання ІНДЗ , виконання міні-тесту (4 год)	3 тижні
П'ятий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 5. Організаційні зміни в організації</b></p> <p>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,</p>	Лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	

	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).		2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с. 3. 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. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.		
П'ятий тиждень (2 год)	<b>Тема 5. Організаційні зміни в організації</b> 1. Моделі організаційних змін 2. Підходи до організаційних змін та їх принципи 3.	Практичне заняття		Обговорення дискусійних питань. виконання міні-тесту (2 год)	тиждень
Шостий тиждень (2 год)	<b>Тема 6. Структурні зміни в організації</b> 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.	Лекція	1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с. 2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с. 3. 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. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)	тиждень
Шостий тиждень (2 год)	<b>Тема 6. Структурні зміни в організації</b> 1. Стратегії зростання організації 2. Організаційні структури та об'єднання 3. Поглинання і їх вплив на організаційну структуру	Практичне заняття		Обговорення дискусійних питань, виконання міні-тесту (4 год)	Тиждень
Сьомий тиждень (2 год)	<b>Тема 7. Моделі організаційних змін</b> Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни	лекція	1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці:	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до	Тиждень

	<p>світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи.</p> <p>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.</p> <p>Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.</p>		<p>Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p> <p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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.</p>	<p>семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)</p>	
Сьомий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 7. Моделі організаційних змін</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моделі змін поведінки людини</li> <li>2. Моделі управління організаційними змінами</li> <li>3. Процес управління змінами.</li> </ol>	Практичне заняття	<p>1. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</p>	<p>Обговорення дискусійних питань, виконання міні-тесту (4 год)</p>	Тиждень
Восьмий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 8. Організаційний розвиток сучасної організації</b></p> <p>Поняття організаційного розвитку. Співвідношення між поняттями «зростання» і «розвиток». Форми організаційного розвитку: еволюційна та революційна. Інкрементальний організаційний розвиток.</p> <p>Моделі розвитку організацій. Прогресивний, регресивний і підтримуючий розвиток організації. Поняття флуктуації в організаційному розвитку організації. Напрямки і форми розвитку об'єкта управління</p> <p>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</p>	Лекція	<p>1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.</p> <p>2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</p> <p>3. 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.</p>	<p>Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватися до семінарського заняття та підготувати доповіді (4 год)</p>	Тиждень
Восьмий тиждень (2 год)	<p><b>Тема 8. Організаційний розвиток сучасної організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття організаційного розвитку.</li> <li>2. Теорії розвитку організацій.</li> <li>3. Моделі розвитку організацій.</li> </ol>	Практичне заняття	<p>1. 4. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</p>	<p>Обговорення дискусійних питань, виконання міні-тесту (4 год)</p>	Тиждень

