

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ІФННІМ ЗУНУ

Галина ЛЯХОВИЧ

_____ 2024 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з РПР ЗУНУ

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

_____ 2024 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

ступінь вищої освіти – магістр
галузь знань – 07 Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні заняття (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)	Екзамен (сем.)
Денна	1	2	30	15	5	8	92	150	2	-

30.08.2024
[Signature]

Івано-Франківськ – ІФННІМ – 2024

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Дисципліна – Управління змінами	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 5	Галузь знань – 07 «Управліннята адміністрування»	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів -3	Спеціальність – 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна</i> – 1 Семестр: <i>Денна</i> – 2
Кількість змістових модулів -2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: <i>Денна</i> –30 год. Практичні заняття: <i>Денна</i> – 15 год.
Загальна кількість годин –150 год.		Самостійна робота <i>Денна</i> – 92 год. <i>Тренінг</i> – 8 год. Індивідуальна робота: <i>Денна</i> – 5 год
Тижневих годин – 10 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю - залік

2. МЕТА Й ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на засвоєння теоретико-методичних засад застосування прийомів і методів управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації. Курс «Управління змінами» охоплює теоретичні, методологічні та методичні управління змінами в організаціях. Названий курс повинен сприяти формуванню висококваліфікованих фахівців у галузі менеджменту.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Головним завданням курсу «Управління змінами» є:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін, теорії і практики управління процесами змін, проблем сприйняття організаціями до нововведень,
- формування навичок виокремлювати проблеми управління змінами,
- набуття навичок аналізу причин опору змінам, їх усунення, використання методик відбору і оцінки проектів змін.

В результаті вивчення курсу «Управління змінами» студенти повинні:

- вивчити основні положення наукових шкіл менеджменту в сфері дослідження і проектування змін;
 - визначати пріоритетні напрямки економічного та соціального розвитку підприємства;
 - вивчити філософський, загальнонауковий, методичний рівні методології вивчення і проектування змін в організації;
 - ознайомитися з вітчизняним та зарубіжним досвідом у сфері управління раціональним процесом змін в організації.

2.3. Найменування та опис компетенцій, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

У результаті засвоєння навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі компетентності:

- СК13. Здатність проводити комплексний аналіз природи та факторів необхідності реалізації змін у відкритих соціально-економічних системах;
- СК14. Здатність вирішувати завдання мінімізації опору змінам, застосовувати лідерські навички та інноваційні управлінські технології щодо нівелювання їх впливу.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення курсу «Управління змінами» передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних курсів (основи менеджменту, менеджмент організацій, операційний менеджмент), цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.5. Результати навчання

Після вивчення дисципліни «Управління змінами» фахівець з менеджменту зможе:

ПРН 16. Вміти визначати та прогнозувати силу впливу різних груп стейкхолдерів для впровадження змін у соціально-економічних системах та моделювати наслідки організаційних та процесних перетворень.

ПРН 17. Мати навички подолання опору змінам з метою мінімізації їх наслідків.

3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Змістовий модуль 1.

Теоретико-методичні основи процесу управління змінами

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Сутність змін в природі та у відкритих соціально-економічних системах. Модель організації 7с (Т. Peters). Організаційна досконалість як основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.

Дві функції управління змінами (І. Адізес). Модель «зміни-проблеми-рішення» (І.Адізес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер).

Класифікація видів змін. Типології організаційних змін (В. Распопов). Рівні організаційних змін (К. Прайс, Э. Лаусон). Чотирьохфазна модель змін. Типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К. Айкен, С. Келле).

П'ять кольорових способів проведення змін (Caluwe, Vermaak). Логічні передумови змін (Jim March). Схеми змін у часі(Г. Мінцберг). Сучасні підходи до управління змінами в організації. Теорія організаційних метафор (Гарет Морган).

Самопосилючі процеси змін (П. Сенге). Десять загроз змін (П.Сенге). Шестиетапний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс). Сім принципів успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.). Конгнітивний підхід до управління змінами.

Література: [1-23].

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни (Е. Кемерон).Спосіб ефективного використання інтуїції при управлінні змінами (А. Campbell, J. Whitehead). Матриця готовності працівників до змін (О. Виханський). Метод формування готовності до досягнення цілі (Х. Бремер,Х. Конгсбах).

Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Визначення пбгу особистості до змін на основі типології Майерс-Бріггс (MBTI).

П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни за М. Гріном. 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.

Література: [1-23].

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі заР.Белбином. Типи корпоративних команд. Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації (Ф. Кругер, Е. Роджерс).Вплив індивідуумів на динаміку команди. Навчання дією – Action Learning (R. Revans). Збереження та ефективно 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

змiнах(Д. Майстер). Способи активiзацiї роботи команди (Д. Майстер). Метод облiку ризикiв спiвробiтників при проведеннi змiн (Цакаев А.Х.).

Лiтература: [1-23].

Тема 4. Органiзацiйнi змiни

Моделi i пiдходи до органiзацiйних змiн. Принципи органiзацiйних змiн (О. Виханський). Визначення часу для проведення змiн (Е. Гроув). Принципи роботи органiзацiї з використанням органiзацiйних метафор, що характеризують сутнiсть пiдходiв до змiн. Iнерцiя в органiзацiї як причина її незмiнностi (М. Ханнан, Д. Фрiман).

Органiзацiя як машина, полiтична система, органiзм, потiк i трансформацiя. Моделi змiн. Змiни як вплив на поведiнку (К. Паттерсон). Цикл змiн за Коттером. Моделi органiзацiйних перетворень. Умови, елементи i фактори ефективностi органiзацiйних перетворень.

Реформування органiзацiї. Типи органiзацiйних змiн за Бекхардом. Дiї менеджера пiсля прийняття рiшення про органiзацiйнi змiни. Сiм основних елементiв успiшних органiзацiйних змiн (М. Бейтлер).

Лiтература: [1-23].

Тема 5. Роль керiвництва в управлiннi змiнами

Ефективне лiдерство. Матриця взаємозв'язкiв: метафора органiзацiї та необхідний тип керiвництва.

Стилi та навички керiвника змiн. Менеджери та лiдери: спiльне i вiдмiнне. Характеристика еднальних керiвникiв.

Самоаналiз та внутрiшнi ресурси управлiнця змiнами. Емоцiйна компетенцiя управлiнця. Метод управлiння змiнами «лицем до лица» (Seth Kahan).

Лiтература: [1-23].

Змiстовний модуль 2.

Технологiчнi аспекти управлiння змiнами

Тема 6. Розвиток органiзацiї в сучасних умовах та проблеми управлiння опором змiнам

Позитивний пiдхiд до змiн – Appreciative Inquiry (D. Cooperrider). Роль конфлiкту у змiнах та його джерела (І. Адiзес). 33 гiпотези причин опором змiнам (Д. О'Тул). Управлiння опором змiнам.

Формування iнновацiйної органiзацiйної культури. Стилi керiвництва при управлiннi змiнами (Д. Гоулман). Оцiнка готовностi органiзацiї до змiн (Rampersad). Опiр змiнам та особистий договiр (P. Strebел).

Оцiнювання економiчної ефективностi варiантiв технологiчного, органiзацiйного, економiко-фiнансового та iнших видiв розвитку пiдприємства iз врахуванням опором змiнам.

Оцiнювання рiвня опором змiнам. Розробка рекомендацiй зi зниження опором. Основнi причини опором змiнам (М. Армстронг). Три причини негативного вiдношення до змiн (С. Хеллер). Опiр змiнам залежно вiд майбутнiх очiкувань (J. Marshall, D. Conner).

Лiтература: [1-23].

Тема 7. Структурнi змiни

Сутнiсть реструктуризацiї. Реструктуризацiя з позицiї iндивiдуальних змiн. Причини реструктуризацiї.

Стратегiчний аналiз та причини змiн. Критичнi чинники успiху змiн. Проекти з управлiння змiнами в органiзацiях.

Монiторинг i аналiз змiн. Команди в процесi реструктуризацiї. Управлiння визначенням цiлей змiн (І. Нонакi).

Лiтература: [1-23].

Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації.

Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання і поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки з досліджень вдалих і невдалих поглинань.

Модель реалізації змін за Левіном. Стратегії організаційних змін за рівнями концентрації влади (Л. Бернз). Причини невдач ризикованих ідей (С. Бір).

Способи підтримки змін (Р. Кантер). Вісім кроків управління змінами, стратегії здійснення змін (Д. Коттер). Оцінка ймовірності успіху змін (Jacobs, Д. Майстер).

Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін. Створення умов для проведення ефективних змін (Е. Гроув). Дії менеджера для реалізації проекту змін. Корекція уподобань співробітників при проведенні стратегічних змін (Д. Майстер).

Література: [1-23].

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Ребрендинг. Створення бренду працедавця. Метод успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу (I. Mootee).

Механізм впливу організаційної культури на діяльність організації. Поняття організаційної поведінки. Способи видозміни організаційної поведінки.

Фактори, що визначають стан корпоративної культури підприємства. Принципи формування корпоративної культури організації. Загальні положення та підходи до оцінювання та аналізу стану корпоративної культури.

Метод детермінування видів корпоративної культури в організаціях. Економічна ефективність корпоративної культури. Модель розвитку корпоративної культури.

Література: [1-23].

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

Стратегія та інформаційні технології. Метод DICE для оцінки проекту змін (BCG). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.

Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід до управління змінами в ІТ.

Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Література: [1-23].

4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

(денна форма навчання)

	Кількість годин					Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	ІРС	Тренінг	СРС	
Змістовий модуль 1. <i>Теоретико-методичні основи процесу управління змінами</i>						
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	3	1	0,5	0,5	9	Усне опитування, тести, ситуаційні завдання
Тема 2. Індивідуальні зміни	3	1	0,5	1	9	
Тема 3. Командні зміни	3	2	0,5	1	9	
Тема 4. Організаційні зміни	3	2	0,5	1	10	
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	3	1	0,5	0,5	9	
Змістовний модуль 2. <i>Технологічні аспекти управління змінами</i>						
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	3	2	0,5	1	10	Усне опитування, тести, ситуаційні завдання
Тема 7. Структурні зміни	3	1	0,5	1	9	
Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	3	2	0,5	1	9	
Тема 9. Зміни корпоративної культури	3	2	0,5	0,5	9	
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	3	1	0,5	0,5	9	
Разом	30	15	5	8	92	–

5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1.

Теоретико-методичні основи процесу управління змінами

Практичне заняття №1 (1 год)

Тема: *Теоретичні основи управління змінами.*

Мета: ознайомитися із теоретичними основами процесу управління змінами на підприємствах (в організаціях).

Питання для обговорення:

1. Природа виникнення змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
3. Організаційна досконалість і організаційні зміни. Основні складові організаційної досконалості за Харрінгтоном.
5. Класифікація видів змін.

Література: [1-23].

Практичне заняття №2 (1 год)

Тема: *Індивідуальні зміни*

Мета: вивчення та засвоєння основних підходів до управління індивідуальними змінами в організаціях.

Питання для обговорення:

1. Навчання та зміни. Теорії навчання.
2. Біхевіористичний підхід до змін.
3. Когнітивний підхід до змін.
4. Психодинамічний підхід до змін.
5. Гуманістично-психологічний підхід до змін.
6. Особа і зміни.
7. Управління своїми та чужими змінами.

Література: [1-23].

Практичне заняття №3 (2 год)

Тема: *Командні зміни*

Мета: Оволодіння методами проведення командних змін.

Питання для обговорення:

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Типи корпоративних команд.
3. Покращання продуктивності (ефективності) команди.
4. Моделі та стадії розвитку команди.
5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.
6. Вплив індивідуумів на динаміку команди.

Література: [1-23].

Практичне заняття №4 (2 год)

Тема: *Організаційні зміни*

Мета: Оволодіння методами проведення організаційних змін.

Питання для обговорення:

1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
2. Моделі та підходи до організаційних змін.

Література: [1-23].

Практичне заняття №5 (1 год)

Тема: *Роль керівництва в управлінні змінами*

Мета: Засвоєння основних методик набуття навичок ефективного менеджера.

Питання для обговорення:

1. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
 2. Ефективне лідерство.
 3. Стили та навички керівника змін. Емоційна компетенція управлінця.
 4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
- Література: [1-23].*

Змістовний модуль 2.

Технологічні аспекти управління змінами

Практичне заняття №6 (2 год)

Тема: *Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам*

Мета: Засвоєння основних засад організаційних змін та методів їх подолання.

Питання для обговорення:

1. Сутність організаційних змін.
2. Причини проведення змін.
3. Механізм управління змінами.
4. Методи подолання опору змінам

Література: [1-23].

Практичне заняття № 7 (1 год)

Тема: *Структурні зміни*

Мета: Оволодіння методиками проведення реструктуризації підприємств

Питання для обговорення:

1. Сутність та причини реструктуризації.
2. Процес реструктуризації.
3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).
4. Команди у процесі реструктуризації.

Література: [1-23].

Практичне заняття № 8 (2 год)

Тема: *Управління змінами у стратегічному розвитку організації*

Мета: Оволодіння особливостями управління змінами у стратегічному розвитку підприємства.

Питання для обговорення:

1. Причини об'єднання та поглинання.
2. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
3. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Література: [1-23].

Практичне заняття №9 (2 год.)

Тема: *Зміни корпоративної культури*

Мета: Оволодіння основними прийомами змін корпоративної культури організації.

Питання для обговорення:

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної

Література: [1-23].

Практичне заняття №10 (1 год.)

Тема: *Зміни на основі інформаційних технологій (IT)*

Мета: Оволодіння основними аспектами реалізації змін на основі використання

інформаційних технологій.

Питання для обговорення:

1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.
2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.
3. Необхідність в менеджерах ІТ-змін.
4. Зміни процесу.
5. Зміни інформаційної культури.
6. Нові правила інформаційного суспільства.

Література: [1-23].

6. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Організація самостійної роботи студентів вимагає особливої уваги, тому, що частина питань кожної теми вноситься на самостійне вивчення студентами. Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених кафедрою для вивчення навчальної дисципліни. Методичні матеріали передбачають можливість проведення самоконтролю (питання, тестування) з боку студента. Самостійна робота над засвоєнням дисципліни може виконуватися у читальних залах університету, навчальних кабінетах та комп'ютерних лабораторіях, в домашніх умовах. Кафедра забезпечує консультації з окремих найскладніших тем курсу. Викладачі кафедри здійснюють також поточний і підсумковий контроль та аналізують результати самостійної роботи студента.

Навчальний матеріал, передбачений для засвоєння під час самостійної роботи, вноситься на підсумковий контроль поряд з навчальними матеріалом, який опрацьовується на навчальних заняттях.

Завдання для самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами» виконуються у формі написання есе і тез самостійно кожним студентом за обраною тематикою й охоплює усі основні теми дисципліни. Виконання самостійної є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту. Самостійна робота оцінюється за 100-бальною шкалою (як середня арифметична оцінок за написання есе і тез) і складає 15% підсумкового балу з дисципліни.

Метою самостійної роботи є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухачів з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. Самостійна робота є завершальною теоретичної та практичної роботи з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

Варіанти самостійних завдань з дисципліни «Управління змінами»

Самостійна робота з дисципліни «Управління змінами» виконується кожним студентом за конкретно отриманим завданням у вигляді написання есе і тез з обраної тематики, результатом якого є цілісна, завершена практична робота.

Завдання 1

Підготуйте наукове есе за нижче запропонованою проблематикою (номер варіанта відповідає порядковому номеру студента у списку в журналі):

Варіант 1. Сутність реструктуризації

Варіант 2. Моделі організаційних перетворень

Варіант 3. Зміни корпоративної культури

Варіант 4. Управління опором змінам

Варіант 5. Адаптивне управління організацією

Варіант 6. Фактори успіху процесу управління змінами в організаціях.

- Варіант 7.** Ефективне лідерство як передумова процесу управління змінами
- Варіант 8.** Створення бренду працедавця
- Варіант 9.** Сучасні підходи до реалізації змін в організації
- Варіант 10.** Мотивація до змін
- Варіант 11.** Зміни на основі інформаційних технологій
- Варіант 12.** Інституалізація змін
- Варіант 13.** Модель силового поля в управлінні змінами
- Варіант 14.** Сутність реінжинірингу
- Варіант 15.** Суть індивідуальних змін у менеджменті
- Варіант 16.** Структурні зміни на підприємстві
- Варіант 17.** Ребрендинг організації
- Варіант 18.** Стратегічні зміни в організації
- Варіант 19.** Бренд орієнтована організація
- Варіант 20.** Організаційні зміни на підприємстві

Завдання 2

Підготуйте тези за нижче запропонованою проблематикою (номер варіанта відповідає порядковому номеру студента у списку в журналі):

- Варіант 1.** Погляди І.Адізеса на управління змінами
- Варіант 2.** Погляди Р. Белбіна на управління змінами
- Варіант 3.** Погляди С. Біра на управління змінами
- Варіант 4.** Погляди О. Виханського на управління змінами
- Варіант 5.** Погляди Е. Гроува на управління змінами
- Варіант 6.** Погляди Е. Камерона на управління змінами
- Варіант 7.** Погляди Д. Колба на управління змінами
- Варіант 8.** Погляди Дж. Келера на управління змінами
- Варіант 9.** Погляди Д. Коттера на управління змінами
- Варіант 10.** Погляди Д. Куперідера на управління змінами
- Варіант 11.** Погляди К. Левіна на управління змінами
- Варіант 12.** Погляди М. Гріна на управління змінами
- Варіант 13.** Погляди Д. Майстера на управління змінами
- Варіант 14.** Погляди Г. Мінцберга на управління змінами
- Варіант 15.** Погляди Г. Моргана на управління змінами
- Варіант 16.** Погляди І. Нонакі на управління змінами
- Варіант 17.** Погляди П. Сенге на управління змінами
- Варіант 18.** Погляди Рамперсада на управління змінами
- Варіант 19.** Погляди П.Стребела на управління змінами
- Варіант 20.** Погляди М.Ханнана, Д.Фримана на управління змінами

7. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ

Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгового заняття, формування малих робочих груп (3-5 груп), створення робочого настрою у колективі студентів. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

Практична частина. Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення

результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Тематика тренінгу

Тренінг охоплює ситуаційні завдання, що висвітлюють практичні аспекти процесу управління змінами в організації. Загальна мета тренінгу – спрогнозувати можливий сценарій розвитку підприємства (організації) під впливом відповідних змін та розробити ефективні управлінські рішення в конкретній ситуації.

Завдання тренінгу

Кожна мала робоча група працює над двома завданнями.

Завдання для групи 1.

1. Враховуючи тенденції розвитку сільськогосподарської галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для переробного підприємства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

2. Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни умов внутрішнього трудового розпорядку. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

Завдання для групи 2.

1. Враховуючи тенденції розвитку молочної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для молокозаводу, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

2. Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо зміни організаційної структури, при цьому внаслідок реорганізації звільнення працівників не передбачається. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

Завдання для групи 3.

1. Керівництвом організації прийнято рішення щодо розширення асортименту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації даних змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

2. Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової форми документообігу. Який це вид змін за їх типологією? Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

Завдання для групи 4.

1. Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, керівництвом якої вирішено відкрити філіал у сусідньому обласному центрі

2. Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

8. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

В процесі вивчення дисципліни «Управління змінами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- наскрізні проекти;
- командні проекти;
- розрахункові роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів самостійної роботи;

- студентські презентації та виступи на наукових заходах.

9. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління змінами» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3
40%	40%	5%	15%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Тренінг	Самостійна робота
Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять 1-7 по темах 1-7 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 1-7)	Оцінка за виконання групових завдань тренінгу (максимальна оцінка = 100 балів)	Оцінка за виконання есе (100 балів) і тез (100 балів), виставляється середнє арифметичне від двох отриманих оцінок

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

10. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Мультимедійний проектор, персоналізовані карти у вигляді роздаткового матеріалу, настільні ділові ігри.

№	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: <i>ZOOM</i> ; <i>Google Meet</i>)	1-10
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-10
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: <i>MS Office</i>	1-10
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer</i> , <i>Opera</i> , <i>Google Chrome</i> , <i>Firefox</i>)	1-10

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адісес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес- процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
4. Буднік М.М. Управління змінами: підручник. К.: Кондор, 2017. 225 с.
5. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с.
7. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернівці: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
10. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
11. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-тпсихології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. Психологів та психологів праці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
12. Кузьмін О.Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
13. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
14. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
15. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
16. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. Персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с
17. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
18. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є.Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х., 2008. 19 с.
19. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guicle 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.
21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . HarvardBusiness Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
22. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
23. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.