



## Силабус курсу Управління змінами

Ступінь вищої освіти – магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Дні занять:

Консультації:

Рік навчання: I, Семестр: 2

Кількість кредитів: 5                      Мова викладання: українська

### Керівник курсу



ППП

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу **Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна**

Контактна інформація

[o.ovsianiuk-berdadina@wunu.edu.ua](mailto:o.ovsianiuk-berdadina@wunu.edu.ua), +380964577098

### Опис дисципліни

На сьогодні не існує та об'єктивно не може існувати єдиного інтегрованого підходу до побудови раціонального алгоритму процесу управління змінами в умовах мінливості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, який би всебічно враховував економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості її взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами тощо. За цих умов знання та подальше виважене використання напрацьованих практикою менеджменту низки методик управління змінами значною мірою нівелює вплив негативних детермінант розвитку організації.

Реалізація змін як реалізація різних типів нововведень, які можуть поєднуватись у різних напрямках, зокрема у зміні цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів є надзвичайно важливим завданням для забезпечення висхідного розвитку організації. Дисципліна "Управління змінами" орієнтована на 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 та набуття навичок аналізу причин опору змінам, їх усунення, використання методик відбору і оцінки проектів змін

#### **Найменування компетенцій, формування яких забезпечує вивчення дисципліни:**

- здатність розв'язувати складні комплексні завдання у різних функціональних сферах діяльності організації за невизначеності умов та посилення вимог учасників корпоративних відносин,
- здатність проводити комплексний аналіз симптомів, факторів і причин необхідності реалізації змін у відкритих соціально-економічних системах,
- здатність розробляти алгоритми реалізації змін та застосовувати інноваційні технології менеджменту з метою узгодження інтересів кожного учасника корпоративних відносин,

- здатність ідентифікувати причини опору змінам та застосовувати лідерські навички та інноваційні управлінські технології щодо нівелювання їх впливу.

#### **Результати вивчення дисципліни:**

- вміти комплексно розв'язувати наукові та прикладні проблеми в системі корпоративного управління та приймати ефективні управлінські рішення на засадах інноваційних технологій реалізації змін
- вміти визначати перелік учасників корпоративних відносин з метою коригування функцій органів корпоративного управління та впровадження нових технологій менеджменту
- мати лідерські навички управління опором змінам та моделювати наслідки організаційних та процесних перетворень в системі корпоративного управління
- вміти виокремлювати та усувати симптоми, фактори та проблеми реалізації змін та застосовувати інноваційні підходи щодо реалізації організаційних, індивідуальних та командних перетворень у сфері корпоративного управління

#### **Структура курсу**

<b>Години (лек. / сем.)</b>	<b>Тема</b>	<b>Результати навчання</b>	<b>Завдання</b>
2 / 2	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	Засвоєння логіки проведення змін за І.Адзіесом, методика організаційних метафор за Г. Морганом, шестиетапного циклу змін за Дж. Прохазкою, конгнітивного підходу до управління змінами	Тести, питання, кейси
4 / 2	Тема 2. Індивідуальні зміни	Засвоєння способів ефективного використання інтуїції при управлінні змінами, оволодіння методикою розробки індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи, методикою формування готовності до досягнення цілі за Х. Бремером.	Кейси, тести, питання
4 / 2	Тема 3. Командні зміни	Засвоєння методики визначення типології працівників за відношенням до проведення змін в організації за Ф. Кругером, оволодіння способами ініціювання адаптації команди до організаційних змін за Дж. Коттером.	Кейси, тести, питання
4 / 2	Тема 4. Організаційні зміни	Опануваннями прийомами визначення часу для проведення змін за Е. Гроувом, формування циклу змін за Дж. Коттером, дій менеджера після прийняття рішення про організаційні зміни за М.Бейтлером.	Кейси, тести, питання
4 / 2	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	Засвоєння методики складання матриці взаємозв'язків між метафорою розвитку організації та необхідним типом керівництва, оволодіння методами керування емоційною компетенцією управлінця, методом управління змінами	Кейси, тести, питання

		"лицем до лица" за С. Каханом.	
4 / 2	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	Засвоєння методики позитивного підходу до змін Appreciative Inquiry за Д. Куперідером, вміння оцінювати готовність організації до змін за Рамперсадом, визначати ймовірний опір змінам залежно від майбутніх очікувань працівників за Дж. Маршалом.	Кейси, тести, питання
4 / 1	Тема 7. Структурні зміни	Оволодіння основними прийомами управління визначенням цілей змін за І. Нонакі, оволодіння підходами до проведення реструктуризації з позиції функціональних та індивідуальних змін.	Кейси, тести, питання
2 / 1	Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	Оволодіння способами підтримки змін за Р.Кантером, інструментами корекції очікувань та уподобань працівників при проведенні стратегічних змін за Д.Майстером.	Кейси, тести, питання
2 / 1	Тема 9. Зміни корпоративної культури	Оволодіння методикою успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу за І. Муті, способами видозміни організаційної поведінки на основі стратегічного форсайту.	Кейси, тести, питання

#### Літературні джерела

1. Адієс 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. Київ : Кондор, 2017. 225 с
5. Виногородский Б. Практический курс управления переменами. Изд-во ЕКСМО. 2018. 512 с.
6. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. - 364 с
8. Гончар М. Ф..Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання [Текст] : монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
9. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
10. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
11. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

12. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Издательство "Добрая книга", 2006. 360 с.
13. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологівтапсихологівпраці. К.; Л.: Сполом, 2011. 216 с.
14. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
15. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
16. Кобзев П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.
17. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
18. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
19. Оліховська, Марта Володимирівна. 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
20. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
21. Садеков А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 413 с.
22. 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.
23. Управление изменениями. *Business Review*. 10 лучших статей. Изд-во Альпина Паблишер. 2017. 226 с.
24. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / под ред. В.В. Брагина. М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. 192 с.
25. Holt, D. B. (2004), How Brands Become Icons: the Principles of Cultural Branding, Boston MA: Harvard Business School Press Louro, M. J. and Cunha, P. V., Brand management paradigms', *Journal of Marketing Management*, 17: 849-75
26. 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.
27. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
28. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . *Harvard Business Review*. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
29. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
30. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.

#### **Політика оцінювання**

- **Політика щодо дедлайнів та перескладання:** Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-20 балів). Перескладання модулів відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

- **Політика щодо академічної доброчесності:** Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 20%. Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування (наприклад, програма Kahoot).
- **Політика щодо відвідування:** Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу.

### Оцінювання

Остаточна оцінка за курс розраховується наступним чином:

Заліковий модуль 1 (підсумкове тестування)	Заліковий модуль 2 РКР (ректорська к/р)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КППЗ та поточне опитування)	Іспит	Разом, %
20	20	20	40	100
Усне опитування під час занять (Тема 1-4 по 10 балів = 40 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 60 балів	Усне опитування під час занять (Тема 5-9 по 10 балів = 50 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 50 балів	Підготовка КППЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів Захист КППЗ = 40 балів Участь у тренінгах. = 20 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Творче управлінське завдання = 60 балів	100

Шкала оцінювання студентів:

ECTS	Бали	Зміст
A	90-100	відмінно
B	85-89	добре
C	75-84	добре
D	65-74	задовільно
E	60-64	достатньо
FX	35-59	незадовільно з можливістю повторного складання
F	1-34	незадовільно з обов'язковим повторним курсом