

СИЛАБУС

навчальної дисципліни «Управління змінами»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Статус навчальної дисципліни	обов'язкова
Код навчальної дисципліни відповідно до освітньо-професійної програми	ОК 4
Семестр вивчення	10-й семестр
Кількість кредитів ЄКТС / годин	6 / 180
Розподіл за видами занять та годинами навчання	Лекції - 32 год.
	Практичні, семінарські заняття - 16 год.
	Самостійна робота - 132 год.
Вид індивідуального завдання	Науково-дослідне завдання, розробка організаційних документів з організації проведення науково-дослідних робіт чи проектів майбутніх змін
Форма підсумкового контролю	екзамен
Кафедра (назва, № кабінету, контактний телефон, e-mail)	Кафедра Менеджменту і адміністрування
Викладач /і:	Задорожний Іван Степанович, д.т.н., професор
Контактна інформація викладача/ів:	zadorojniy@suem.edu.ua
Дні занять	Згідно з розкладом
Консультації	Очні консультації: згідно з графіком Дистанційні: електронна пошта, групи у Вайбері, Телеграмі
Анотація навчальної дисципліни	
Навчальна дисципліна розглядає стратегічні та тактичні аспекти змін в організаціях. Вона дозволяє студентам оволодіти концепціями, методами та інструментами управління змінами в контексті сучасних умов бізнесу та управління. Дисципліна орієнтована на розуміння важливості змін для конкурентоспроможності організацій та розвитку їхніх структур, процесів та культури. Дисципліна надає можливість аналізувати та оцінювати різноманітні підходи до змін у організаціях, враховуючи їхні унікальні потреби та характеристики. В результаті вивчення цієї дисципліни студенти здатні розробляти та впроваджувати стратегії змін, що сприяють досягненню стратегічних цілей організацій та їхньому успішному адаптуванню до змінюючогося середовища.	
Мета навчальної дисципліни:	
оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.	
Мета орієнтована на формування у студентів таких компетентностей:	

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками різних професійних груп та у міжнародному контексті;
- ЗК3. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК6. Здатність виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК10. Здатність до адаптації в нових умовах, працювати автономно, проявляти лідерські якості, стимулювати прогрес в суспільстві, реалізувати дипломатичні стратегії
- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;
- СК10. Здатність до управління організацією, її розвитком
- СК15. Здатність сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати розвиток новаторських ідей, розробляти та здійснювати заходи з подолання опору інноваціям;
- СК17. Здатність визначати джерела і фактори досягнення глобальної конкурентоспроможності, здійснювати оцінку факторів, що впливають на зміну рівня конкурентоспроможності підприємства;
- СК20. Здатність проявляти вміння абстрактно мислити, аналізувати та синтезувати фінансово-економічну інформацію в складних і непередбачуваних умовах.

Програмні результати навчання (відповідно до освітньо-професійної програми)

- ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;
- ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
- ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- ПРН 14. Уміти обстежувати, планувати та створювати організаційні структури та структури управління відповідно до потреб організації.
- ПРН 18. Проявляти вміння нести відповідальність за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.

Очікувані результати навчання

- Засвоїти теоретичні основи управління змінами, основні функції управління змінами;
- Розробляти способи організації управління змінами та планування змісту змін;
- Визначати джерела ресурсного забезпечення програм проектів змін;
- Визначати ризики, що виникають при управлінні змінами;
- Засвоїти системи контролю за реалізацією змін.
- Розробити й обґрунтувати концепцію змін;

Оцінювати ефективність змін з урахуванням факторів ризику й невизначеності;
Використовувати техніко-економічне обґрунтування змін й розробляти плани змін;
Здійснювати системне планування змін на всіх фазах його життєвого циклу;
Розробляти кошторис і бюджет проекту змін;
Організовувати реалізацію проекту, підбирати для цього ефективну «команду» управління змінами;
Забезпечувати ефективний контроль, а також управління змінами в процесі реалізації проекту і заходів змін, ефективно його завершення;
Управляти індивідуальними та командними змінами;
Управляти організаційними змінами та опором реалізації змін;
Управляти стратегічними, структурними змінами та змінювати корпоративну культуру організації.

Зміст навчальної дисципліни:

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління змінами. Управління стратегічними, організаційними, та структурними змінами

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Піраміда менеджменту управління змінами: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном: процеси, проекти (науково-дослідні та дослідно-конструкторські), знання, ресурси, зміни. Класифікація видів змін, інновацій. Зміни на основі проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та проектів.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентостей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами.

Розроблення планів проведення науково-дослідних робіт, індивідуальних планів та поліпшенням ефективності результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що визначає інноваційну стратегію бути першим на ринку. Теорії навчання. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. 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. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують стратегію розвитку організації та бачення ключових чинників розвитку персоналу та організації загалом. Розроблення планів дослідно-конструкторських проектів і результатів роботи організації. Розробка бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Тема 4. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях на основі науково-дослідних робіт та дослідно-конструкторських проектів. 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 5. Організаційні зміни

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

машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Тема 6. Структурні зміни

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Треступінчата модель Льюїна. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

Змістовий модуль 2. Розвиток організації в сучасних умовах на основі управління корпоративною культурою, опором, змінами в інформаційному забезпеченні та змінами у підготовці керівників сучасної організації.

Тема 7. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Тема 9. Зміни у підготовці керівників сучасної організації та роль керівництва в управлінні змінами

Типи стилів управління керівників. Резонансні та дисонансні стилі управління. Лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.

Тема 10 Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Методи викладання, навчання:

Проблемні лекції.

Практичні заняття: бесіда, публічне обговорення питань тем курсу, виконання науково-дослідних завдань, мультимедійна презентація, методи контролю і самоконтролю.

Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань (ІНДЗ): розробка оригінального інноваційно-інвестиційного проекту та його презентація, електронна презентація на обрану тему наукової доповіді.

Форми контролю успішності навчання:

Контрольні заходи з перевірки успішності засвоєння навчального матеріалу з дисципліни включають: поточний контроль, виконання індивідуальних навчально-дослідних занять (ІНДЗ), підсумковий контроль.

Поточний контроль має на меті перевірку виконання завдань як аудиторної, так і самостійної роботи студентів та може проводитися в таких формах:

- перевірка підготовлених виступів, доповідей з тематики лекційних занять;
- усне опитування або письмовий експрес-контроль на аудиторних заняттях;

- перевірка виконання завдань СРС.

Контроль виконання *ІНДЗ* здійснюється у формі перевірки практичних завдань, розроблених організаційних документів з організації проведення науково-дослідних робіт чи проектів майбутніх змін.

Формою *підсумкового контролю* з навчальної дисципліни є *екзамен*.

Семестровий *екзамен* – вид *підсумкового контролю* засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр, що проводиться в період *екзаменаційної сесії*.

Форма проведення семестрового *екзамену* – електронне тестування. При проведенні *підсумкового контролю* у формі електронного тестування використовується набір тестових завдань, які містяться в бібліотеці електронних курсів системи дистанційного навчання СУРА для перевірки знань студентів.

Рекомендована література:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 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., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9C%D0%98-maket.pdf>.
7. Управління змінами : підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 544 с.
8. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
9. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 268 с.

Система оцінювання результатів навчання:

Згідно з діючою в університеті системою комплексної діагностики знань студентів, з метою стимулювання планомірної та систематичної навчальної роботи, оцінка знань студентів здійснюється за 100-бальною системою.

Підсумкова оцінка (залік) виставляється на підставі суми накопичених балів студентом, отриманих у ході поточного контролю, виконання індивідуального завдання.

Схема розподілу балів:

50 балів (поточний контроль)	10 балів (контроль виконання індивідуального завдання)	40 балів (підсумковий контроль - <i>екзамен</i>)
---------------------------------	---	--

Мінімальний пороговий рівень з кожного виду контролю:

30 балів (поточний контроль)	5 балів (контроль виконання індивідуального завдання)	25 балів (підсумковий контроль - <i>екзамен</i>)
---------------------------------	--	--

Накопичування балів з навчальної дисципліни під час *поточного* контролю відбувається під час оцінювання таких видів робіт:

- 1) участь у дискусіях, тренінгах, доповіді (презентації), виступи на практичних заняттях;
- 2) виконання практичних, ситуаційних індивідуальних завдань;
- 3) усне опитування;
- 4) електронне тестування;
- 5) виконання завдань самостійної роботи;
- 6) участь в наукових конференціях за тематикою курсу.

Загальна семестрова оцінка за 100-бальною шкалою переводиться у національну шкалу відповідно до таблиці

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Шкала ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи)	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії і порядок оцінювання навчальних досягнень здобувачів під час усіх видів контролю здійснюється відповідно до затверджено в університеті «Положення про критерії та порядок оцінювання навчальних досягнень з навчальних дисциплін здобувачів вищої освіти» (URL : <https://www.suem.edu.ua/normatyvni-dokumeny>).

Політика курсу:

Політика дотримання академічної доброчесності

Викладання навчальної дисципліни ґрунтується на засадах академічної доброчесності. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, фабрикація, фальсифікація, списування.

За порушення академічної доброчесності студенти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності: повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит тощо); повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми.

Комунікаційна політика

Студенти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком студента є перегляд новин на Телеграм-каналі.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком студента є робота з дистанційним курсом «Управління змінами».

Політика щодо пропусків занять

Студенти мають відвідувати лекційні й практичні заняття. Відсутність студента на занятті може бути виправдана поважною причиною. Поважними причинами відсутності вважаються: хвороба, участь у Всеукраїнській студентській олімпіаді, Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт чи будь-якому іншому заході, який можна віднести до заходів, що сприяють розвитку студентів і поліпшенню іміджу університету (факультету).

Політика щодо виконання навчальних завдань пізніше встановленого терміну

Студенти мають виконувати всі навчальні завдання у встановлені терміни. Студент, який не

виконав ту чи іншу кількість навчальних завдань вчасно й хоче надолужити прогаяне, може звернутися по допомогу до викладача.

Політика щодо оскарження оцінювання

Якщо студент не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

Бонуси

Студенти, які регулярно відвідували лекції (мають не більше двох пропусків без поважних причин) та мають написаний конспект лекцій отримують додатково 2 бали до результатів оцінювання до підсумкової оцінки.

Силабус затверджено на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування,
протокол від «04» 09 2023 р., № 19.