

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖЕНО

Постанова вченої ради

30.06.2022

протокол № 4, п. 15

ВВЕДЕНО В ДІЮ

Наказ від 30.06.2022 № 115

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ /

CHANGES MANAGEMENT

РОБОЧА ПРОГРАМА

Освітній ступінь	«магістр»/	master
Галузь знань	07 Управління та адміністрування/	Management and administration
Спеціальність	073 Менеджмент/	Management
Освітня програма	Менеджмент організацій/	Management of organisation

Розробник: Бабчинська Олена, доктор економічних наук, доцент

Гарант(и) освітньої програми «Менеджмент організацій» - Вікторія БОКОВЕЦЬ, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування 10.05.2022 р. протокол № 06; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права 23.05.2022 р. протокол № 04

Рецензенти:

Махначова Наталія, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування.

Костюк Андрій , директор ТОВ «Немирівспецторг».

Редактор: Фатеева Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 05.07.2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,10.
Обл.-вид. арк. 0,81. Тираж 2. Зам. № 218.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою вивчення дисципліни «Управління змінами» є оволодіння майбутніми фахівцями теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами на підприємствах..

Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» для освітньої програми «Менеджмент організацій» є формування комплексу компетентностей:

- **інтегральна компетентність:** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

- **загальні компетентності:**

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

- **фахові компетентності:**

ФК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

ФК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

ФК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, в т.ч. з урахуванням вимог мінливого зовнішнього середовища.

Програмні результати навчання здобувачів з навчальної дисципліни «Управління змінами» полягають:

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 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.

Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до анотації освітньої програми підготовки здобувачів освітнього ступеня «магістр», успішному формуванню знань сприятиме низка дисциплін, зокрема, Лідерство та ефективні комунікації, Корпоративне управління, Управління проектами.

Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Підсумковим контролем є письмовий екзамен. Здобувачі, які протягом семестру набрали 35 балів, допускаються до складання екзамену. Максимальна кількість балів, яку може отримати студент -100 балів. Якщо здобувач вищої освіти упродовж семестру навчання набрав 75 балів та (або) більше, оцінка за екзамен йому може бути виставлена за результатом поточної успішності. Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	з них			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота студентів	
Тема 1. Зміни як об'єкт управління	16	4	2	10	Т, УО, СУН
Тема 2. Процес управління змінами в організації	16	2	2	12	Т, УО, СУН
Тема 3. Моделі управління змінами в організації	14	2	2	10	УО, Т, Р, СУН
Тема 4. Формування команд та управління ними	14	2	2	10	ІЗ, Т,
Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	14	2	2	10	ІЗ, Т, Р
Тема 6. Механізми реалізації змін. Моніторинг і контроль в управлінні змінами	14	2	2	10	Т, УО, Р
Тема 7. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації	16	4	2	10	УО, ІЗ, СУН
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	14	2	2	10	Т, ІЗ
Тема 9. Управління опором змінам	16	2	2	12	Т, ІЗ, СУН
Тема 10. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	14	2	2	10	Т, ІЗ, СУН
Тема 11 Зміни у стратегії організації	16	2	4	10	УО, ІЗ
Тема 12 Результативність та ефективність управління змінами	16	2	4	10	УО, ІЗ, СУН
Разом	180/6	28	28	124	
Підсумковий контроль екзамен					

Умовні позначення:

УО – усне опитування;

СУН – система управління навчанням MOODLE;

Т – тестування;

Р – реферат;

ІЗ – індивідуальне завдання.

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст дисципліни (теми програми).

Тема 1. Зміни як об'єкт управління

Місце змін у діяльності підприємства в реаліях VUCA-світу с. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Природа, сутність, зміст, форми змін. Фактори, що зумовлюють необхідність змін.. Індивідуальні, групові та організаційні зміни. Функції управління змінами. Вибір методів управління змінами. Класифікація видів змін.

Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

Підходи до реалізації змін: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід; поведінковий підхід; контекстний підхід; компетентнісний підхід; адаптивний підхід; комплексний підхід; інформатизаційний підхід; програмно-цільовий підхід; соціально-психологічний підхід.

Тема 2 Процес управління змінами в організації

Процес управління змінами. Етапи організації процесу управління змінами: підготовка до змін (усвідомлення необхідності змін, діагностика стану об'єкта змін, формулювання цілей змін, підготовка команди змін); управління змінами (планування змін, організування процесу змін, мотивування змін, контролювання змін); коригування та закріплення змін (збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін, застосування коригуючих дій); аналітика змін.

Тема 3. Моделі управління змінами в організації

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін.

Тема 4 Формування команд та управління ними

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Створення команди управління змінами. Команда в організаційній системі. Функціональні команди. Команди з вирішення проблем. Між функціональні команди. Самокеровані команди. Стадії розвитку команди управління змінами. Командні відносини.

Робочі групи в управлінні змінами: функції, види груп, групові відносини. Розробка проекту змін, програм змін, графіків упровадження проекту змін.

Тема 5 Влада та стилі керівництва в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджерами зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва. Детермінанти ефективності менеджера як лідера і управління. Особливості якості лідерів зі змін. типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.

Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін. Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман - Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.

Тема 6 Механізми реалізації змін. Моніторинг і контроль в управлінні змінами.

Механізми реалізації змін, як система методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких здійснюються зміни. Вимоги до механізму реалізації змін: сфокусованість; інтегрованість; збалансованість; командна робота.

Основні складові механізму реалізації змін: ресурсно - компетенційна складова; організаційна складова; соціально-психологічна складова; управлінська складова. Механізми революційних та еволюційних змін. Механізми реалізації змін в управлінні організаціями. Моніторинг і контроль здійснення змін. Цілі моніторингу та контролю змін. Напрями моніторингу та контролю змін. Інструменти, процедури і методи моніторингу і контролю процесу змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.

Тема 7 Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл організації. Теорії життєвого циклу організації. Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/занепад). Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Модель життєвого циклу організації І. Едайзіса, А. Пригожина та Л. Данко, Л. Грейнера. Характеристика змін за функціональною

ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу організації. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 9. Управління опором змінам

Опір змінам як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. Природа і зміст опору змінам. Причини виникнення опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Опір змінам як об'єкт управління. Види опору змінам. Форми опору змінам. Діагностика опору працівників організаційним змінам. Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам. Моделі управління зміною індивідуальної поведінки персоналу.

Методи подолання опору змінам (за Дж. Коттером): навчання і надання інформації та спілкування; долучення до участі у проекті; стимулювання та підтримка; переговори та угоди; кадрові перестановки та призначення або маніпуляція і кооптація; явний і неявний примус. Підходи до управління опором стратегічними змінами.

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

Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам.

Тема 11. Зміни у стратегії організації

Види стратегій організаційних змін та моделі їх вибору. Стратегії розвитку учасників змін: коучинг, тренінг, стратегічне консультування. Взаємозв'язок стратегії організації і стратегічних змін. Форми стратегічних змін. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Загальні стратегії розвитку організації: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану організації.

Тема 12. Результативність, ефективність та якість змін

Поняття «результативність», «ефективність», «якість» організаційних змін. Якісні характеристики процесу управління змінами. Критерії та показники оцінки результативності організаційних змін. Фактори, що впливають на ефективність змін в організації.

Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
Знати: організаційні аспекти проведення змін на підприємстві	Тема № 1 Зміни як об'єкт управління Лекція №1 План лекції 1. Поняття та сутнісні характеристики управління змінами. у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок) в сучасному світі VUCA. 2. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. 3. Функції управління змінами. 4. Вибір методів управління змінами	2

1	2	3
<p>Вміти: визначати процес організаційних змін; аналізувати науковий світогляд щодо об'єктивності природи та джерел змін, універсальності методів управління змінами в організаціях.</p>	<p>Лекція №2 План лекції 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах. 2. Класифікація видів змін. 3. Підходи до реалізації змін. Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 6, 8.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	10
	<p>Практичне заняття № 1 Питання до заняття 1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. 2. Передумови та причини змін у підприємствах. 3. Еволюційні погляди на процеси змін в організації..</p>	2
<p>Знати: сучасні підходи та етапи процесу управління змінами в організації; складові механізми управління змінами.</p> <p>Вміти: генерувати нові ідеї (креативність); проводити організаційну діагностику.</p>	<p>Тема №2 Процес управління змінами в організації</p> <p>Лекція №3 План лекції 1. Зміст та етапи процесу управління змінами в організації 2. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. 3. Поняття та складові механізми реалізації змін. Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 5, 8.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	12
	<p>Практичне заняття № 2 Запитання до заняття 1. Мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації. 2. Процес управління змінами. 3. Характеристика основних етапів процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.</p>	2

1	2	3
<p>Знати: умови, фактори та елементи ефективності організаційних перетворень.</p> <p>Вміти: використовувати різноманітні моделі організаційних змін задля досягнення прогнозованого рівня організаційної досконалості.</p>	<p align="center">Тема 3. Моделі управління змінами в організації</p> <p>Лекція №4 План лекції 1.Еволюція моделей управління змінами в організації та їх порівняльна характеристика. 2.Моделі проведення організаційних змін. 3.Управління змінами через моделі людських систем</p> <p>Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 4, 5.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Скласти порівняльну таблицю моделей управління змінами в організації.</p>	10
	<p>Практичне заняття № 3 Запитання до заняття 1. Порівняльна характеристика моделей. 2.Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. 3.Управління змінами через моделі людських систем</p>	2
<p>Знати: завдання дослідницького характеру щодо поведінки персоналу в управлінні змінами;</p> <p>Вміти: створювати команди та робочі групи в управлінні організаційними змінами;</p>	<p align="center">Тема 4. Формування команд та управління ними</p> <p>Лекція №5 План лекції 1. Створення та функціонування команд та робочих груп в управлінні організаційними змінами. 2.Типи груп та їх структура. 3.Створення команди управління змінами. 4.Етапи створення команди.</p> <p>Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 4, 6..</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. За результатами діяльності одного з вітчизняних підприємств, обраного в якості об'єкту дослідження провести анкетування персоналу з метою визначення рівня їх опору організаційним змінам. Оцінити ставлення персоналу до змін, ідентифікувати причини опору змінам в організації.</p>	10

1	2	3
	<p>Практичне заняття № 4 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Умови переформування групи в команду. 2. Типи корпоративних команд. 3. Вплив індивідуумів на динаміку команди. 4. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. 	2
<p>Знати: поняття влади та стилів керівництва в управлінні змінами</p> <p>Вміти: управляти власними емоціями, аналізувати емоційний стан співробітників</p>	<p>Тема № 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами Лекція № 6 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Роль керівництва в управлінні змінами. 2. Вимоги до менеджера зі змін. 3. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. 4. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. <p>Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 6, 8. Інтернт - ресурси: 9,10.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написати дайджести на теми: Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Емоційна компетентність управлінця. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.</p>	10
	<p>Практичне заняття №5 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Очікування лідерів від вищого керівництва. 2. Детермінанти ефективності менеджера як лідера і управління. 3. Особливості якості лідерів зі змін. 4. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. 5. Особливості мислення лідерів. 	2

1	2	3
<p>Знати: механізми реалізації змін в управлінні організаціями</p> <p>Вміти: застосовувати моніторинг і контроль в управлінні змінами.</p>	<p align="center">Тема 6. Механізми реалізації змін. Моніторинг і контроль в управлінні змінами.</p> <p>Лекція №7 План лекції 1. Механізми реалізації змін в управлінні організаціями 2. Моніторинг і контроль здійснення змін. 3. Цілі моніторингу та контролю змін. 4. Інструменти, процедури і методи моніторингу і контролю процесу змін. Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 6, 8.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	10
	<p>Практичне заняття №6 Питання до заняття 1. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. 2. Поняття організаційної культури. 3. Моделі організаційної культури 4. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури</p>	2
<p>Знати: особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації</p> <p>Вміти: визначати життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу.</p>	<p align="center">Тема №7 Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації</p> <p>Лекція № 8 План лекції 1. Управління стратегічними змінами та життєвий цикл організації. 2. Теорії життєвого циклу організації. 3. Характеристика основних етапів життєвого циклу організації</p>	2
	<p>Лекція № 9 План лекції 1. Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. 2. Моделі життєвого циклу організації. 3. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу організації. Література Основна: 1, 2, 4. Додаткова: 6, 7.</p>	2

1	2	3
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Підготувати порівняльну таблицю існуючих моделей життєвого циклу організації. За результатами ознайомлення з інформаційними джерелами наведення прикладів успішної практики втілення змін організаціями різних форм та галузей діяльності (в т.ч. транснаціональними корпораціями). Проведення аналізу етапів життєвого циклу досліджуваних підприємств за моделлю І.Адізеса.</p>	10
	<p>Практичне заняття № 7 Питання до заняття 1.Характеристика змін кожному етапі життєвого циклу організації . 2.Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження .</p>	2
<p>Знати: сучасні методи управління змінами Вміти: застосовувати традиційні і сучасні методи управління змінами</p>	<p>Тема №8. Традиційні і сучасні методи управління змінами Лекція №10 План лекції 1. Сучасні методи управління змінами 2. Характеристика цих методів.. 3. Зміни та інформаційні технології. 4.Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 7, 8.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Проаналізувати дію сучасних методів управління змінами на прикладі конкретної організації/підприємства. Написати есе на теми: 1.Порівняльна характеристика крайніх підходів. 2.Диференційоване та інтегроване управління змінами. 3.Управління змінами в ІТ. 4.Передумови змін.</p>	10

1	2	3
	<p>Практичне заняття № 8 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методи, орієнтовані на людей і культуру:. 2. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт 3. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. 	2
<p>Знати: технології профілактики опору працівників організаційним змінам</p> <p>Вміти: проводити діагностику опору працівників організаційним змінам</p>	<p>Тема 9. Управління опором змінам Лекція №11 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Причини виникнення опору змінам. 2. Опір змінам як об'єкт управління. 3. Діагностика опору працівників організаційним змінам 4. Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам. 5. Моделі управління зміною індивідуальної поведінки персоналу. <p>Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 7, 8..</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Підготувати есе на тему « Опір змінам як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. Природа і зміст опору змінам» , «Методи подолання опору змінам (за Дж. Коттером): навчання і надання інформації та спілкування; долучення до участі у проекті; стимулювання та підтримка; переговори та угоди; кадрові перестановки та призначення або маніпуляція і кооптація; явний і неявний примус»</p>	12
	<p>Практичне заняття №9 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретичні основи управління опором змін. 2. Підходи до управління опором стратегічними змінами. 3. Види опору змінам. 4. Форми опору змінам. 5. Опір і швидкість змін 	2

1	2	3
<p>Знати: особливості розвитку організації в сучасних умовах та визначати проблеми управління опором змінам</p> <p>Вміти: проводити моніторинг та аналіз змін.</p>	<p>Тема 10. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам</p> <p>Лекція №12 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічний аналіз і причини змін. 2. Критичні чинники успіху змін. 3. Проекти з управління змінами в організаціях. 4. Моніторинг та аналіз змін. <p>Література Основна: 1, 2, 4. Додаткова: 7, 8.</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Розв'язок творчої ситуаційної задачі «Емоційне сприйняття організаційних змін» з метою набуття навичок оцінювання рівня емоційного сприйняття та ступеню поінформованості співробітників щодо планування змін на підприємстві</p>	10
	<p>Практичне заняття №10 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування інноваційної організаційної культури. 2. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам. 	2
<p>Знати: взаємозв'язок стратегії організації і стратегічних змін</p>	<p>Тема № 11. Зміни у стратегії організації Лекція №13 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Взаємозв'язок стратегії організації і стратегічних змін. 2. Види стратегій організаційних змін та моделі їх вибору. 3. Стратегії розвитку учасників змін: коучинг, тренінг, стратегічне консультування. <p>Література Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 7, 8.</p>	2

1	2	3
<p>Вміти: визначати види стратегій організаційних змін та моделі їх вибору.</p>	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Виконання практичної вправи «Оцінка політики змін на підприємстві» - за результатами діяльності досліджуваної організації (підприємства чи установи), а також з метою оцінки рівня його організаційного розвитку. З метою опанування навичок щодо різновидів стратегій управління змінами та розробки стратегії змін виконання ситуаційної вправи «10 кроків до успіху». Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства та оформлення їх у вигляді аналітичної записки на ім'я керівника.</p>	10
	<p>Практичне заняття №11 Питання до заняття 1.Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. 2.Методи і засоби стратегічних змін. 3.Загальні стратегії розвитку організації 4.Стратегії впровадження змін залежно від стану організації.</p>	2
	<p>Практичне заняття №12 Питання до заняття 1.Загальні стратегії розвитку організації: 2.Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. 3.Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. 4.Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми..</p>	2
<p>Знати: критерії та показники оцінки результативності, ефективності та якості організаційних змін.</p>	<p>Тема №12 Результативність, ефективність та якість змін Лекція №14 План лекції 1. Якісні характеристики процесу управління змінами. 2.Критерії та показники оцінки результативності організаційних змін. 3.Фактори, що впливають на ефективність змін в організації. Література Основна: 1, 2, 4. Додаткова: 7, 8.</p>	2

1	2	3
Вміти: оцінювати ефективність організаційних змін	Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Конспектування першоджерел до теми; підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	10
	Практичне заняття №13 Питання до заняття 1. Поняття ефективності змін 2. Чинники ефективності змін. 3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів. 4. Оцінка ефективності змін. 5. Поняття якості організаційних змін.	2
	Практичне заняття №14 Завдання до заняття 1. Виконання завдання з метою оволодіння навичками розробки програми заходів з управління організаційними змінами за результатами діяльності реального вітчизняного підприємства (або підприємств).	2
ВСЬОГО:		180/6

III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.

Основні

1. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. *Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 217 с.
2. Мазур Н. А., Семенець І.В. *Управління змінами* : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с.
3. Миколайчук І. П. *Ділове адміністрування (управління змінами) : опорний конспект лекцій*. Київ : КНТЕУ, 2017. 102 с
4. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. *Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві* : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.

Додаткові

5. Адізес Іцхак . *Управління змінами: практи. посіб.* Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. 126 с.
6. Буднік, М.М. *Управління змінами [Текст] [Текст] : підручник / М. М. Буднік, Н. М. Курилова.* - Київ : Кондор, 2017. - 225 с.
7. *Ділове адміністрування: навч. посіб. для студентів ВНЗ.* Кам'янське : ДДТУ . Модуль 3 : *Управління змінами* . П. І. Коренюк та ін. 2018. 404 с.
8. *Менеджмент організацій. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко].* Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

Інтернет-ресурси

9. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>.
10. Науковий журнал «Економічний форум» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://eforum-lntu.com/archive.html>.
11. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» [Електрон. ресурс] Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>