

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

07/06/08S

<b>СИЛАБУС</b> навчальної дисципліни		<b>SYLLABUS</b>	
Управління організаційними та індивідуальними змінами		Management of organizational and individual changes	
Шифр за ОП	OK 10	Code in Degree Programme	
Освітній рівень: магістерський (другий)		Level of Education: Master's (second)	
Галузь знань Управління і адміністрування	07	Field of Knowledge Management and administration	
Спеціальність Менеджмент	073	Field of Study Management	
Освітня програма: Менеджмент організацій і адміністрування		Degree Programme: Management of organizations and administration	

РІВНЕ – 2023

Силабус навчальної дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Рівне. НУВГП. 2023. 15 стор.

ОПП на сайті університету: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26659/>

Розробник силабусу: Король Б.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту

Силабус схвалений на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол № 2 від «19» вересня 2023 року

Завідувач кафедри: Тихончук Л.Х., д.н.держ.упр., професор.

Керівник освітньої програми: Судук О.Ю., к.с.-г.н., доцент

Схвалено на засіданні науково-методичної ради з якості освіти ННІЕМ  
Протокол № 3 від «27» вересня 2023 року

Голова науково-методичної ради з якості ННІЕМ: Н. Е. Ковшун, д.е.н., професор  
№ документа в ЕДО.

Попередня версія силабусу: 06-08-359S.

© Король Б.О.  
© НУВГП, 2023

<b>ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ</b>	
Ступінь вищої освіти	магістр
Освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Рік навчання, семестр	Денна: 5-й рік навчання, 10-й семестр Заочна: 5-й рік навчання, 10-й семестр
Кількість кредитів	4
Лекції:	Денна – 20 год., заочна – 6 год.
Практичні заняття:	Денна – 20 год., заочна – 6 год.
Самостійна робота:	Денна – 80 год., заочна – 108 год.
Курсова робота:	ні
Форма навчання	Денна, заочна
Форма підсумкового контролю	екзамен
Мова викладання	українська
<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧА</b>	
	Король Богдан Олегович, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Вікіситет	<a href="https://cutt.us/KJLiz">https://cutt.us/KJLiz</a>
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2290-9376">0000-0002-2290-9376</a>
Як комунікувати	<a href="mailto:b.o.korol@nuwm.edu.ua">b.o.korol@nuwm.edu.ua</a>
<b>ПРО ДИСЦИПЛІНУ</b>	
Анотація навчальної дисципліни, в т. ч. мета та цілі	<p>Метою вивчення дисципліни є оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління змінами.</p> <p>Основними завданнями навчальної дисципліни є розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.</p> <p>Методи навчання: лекції у формі діалогу, проблемні лекції, дослідницький метод, навчальна дискусія, аналіз конкретних ситуацій (case study), індивідуальні завдання для вирішення практичних вправ та задач, тестові завдання, проєктне навчання, демонстрації, рольові та ділові ігри.</p> <p>Технології навчання: навчальні посібники, монографії, наукові статті, мультимедійні презентації, лекції, друкований роздатковий матеріал, проєктна технологія, інструкції, вебінари, онлайн курси.</p>
Компетентності	<p>ІК. 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.</p> <p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.</p>

	<p>СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає.</p> <p>СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя ефективного самоменеджменту.</p> <p>СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.</p> <p>СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.</p> <p>СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом організації.</p> <p>СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.</p> <p>СК 13. Здатність до ефективного сприйняття та впровадження змін на організаційному та індивідуальному рівні.</p>
Програмні результати навчання	<p>2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення.</p> <p>6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.</p> <p>10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач</p> <p>11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p>12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)</p> <p>13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).</p> <p>16. Вміти адаптуватися до змін та управляти ними на індивідуальному та організаційному рівнях.</p>
Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)	<p>1. Аналітичні навички.</p> <p>2. Взаємодія з людьми, комунікаційні якості.</p> <p>3. Вміння працювати в команді.</p> <p>4. Навички переконання та аргументації.</p> <p>5. Оцінювати ризики та приймати рішення.</p> <p>6. Системне, креативне та логічне мислення.</p> <p>7. Уміння бачити і вирішувати проблеми.</p> <p>8. Комплексне вирішення проблем.</p> <p>9. Уміння сформувати команду.</p>
Структура навчальної дисципліни	Зазначено нижче в таблиці

Методи оцінювання та структура оцінки	<p>Система оцінювання знань студентів проводиться відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті водного господарства та природокористування <a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/4088/">http://ep3.nuwm.edu.ua/4088/</a></p> <p>Для оцінювання знань студентів передбачається проведення поточного та підсумкового контролю знань за ЄКТС.</p> <p>Розподіл обов'язкових балів, що присвоюються студентам</p>																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="11">Поточне тестування та самостійна робота</th> <th>Сума</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T1</td> <td>T2</td> <td>T3</td> <td>T4</td> <td>T5</td> <td>T6</td> <td>T7</td> <td>T8</td> <td>T9</td> <td>T10</td> <td>T11</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>8</td> <td>8</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>T1, T2..... T11 – теми змістових модулів</p> <p>За вчасне та якісне виконання завдань поточної діяльності та підсумкових контролів здобувач отримує обов'язкові бали:  - до 40 балів – модульний контроль, який складається з двох модулів (МК 1 – 20 балів, МК 2 – 20 балів).</p> <p>Дисципліна закінчується екзаменом, тому результати складання модульних контролів зараховуються як підсумковий контроль. Перескладати модульний контроль не дозволяється. Якщо здобувач із можливих 60 балів поточної складової оцінювання та 40 балів модульної або підсумкової складової оцінювання впродовж семестру набрав певну</p>	Поточне тестування та самостійна робота											Сума	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	100	8	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8
Поточне тестування та самостійна робота											Сума																									
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	100																									
8	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8																										

	<p>кількість балів (не менше 60) і такий результат його задовольняє, то набрана сума балів і є підсумковим результатом успішного складання екзамену. Якщо здобувача не задовольняє набрана кількість балів, то він повинен скласти підсумковий контроль під час екзаменаційної сесії (у межах 40 балів), при цьому усі набрані впродовж семестру бали модульних контролів анулюються, тобто результати складання підсумкового контролю знань додаватимуться до раніше набраних балів поточної складової оцінювання (у межах 60). Здобувач вищої освіти має право взагалі не складати модульні контрольні тести впродовж семестру, а відразу планувати складати підсумковий контроль під час екзаменаційної сесії.</p> <p>Студенти мають можливість отримати додаткові бали (бонуси) за участь у конференціях, конкурсах, проєктах – до 10 балів.</p> <p>Усі модульні контролі проходять у формі тестування на навчальній платформі Moodle. Для забезпечення права на об'єктивне оцінювання студентам надається право подавати в письмовій формі апеляційну скаргу про незгоду з отриманими балами.</p> <p>Положення про семестровий поточний та підсумковий контроль навчальних досягнень здобувачів вищої освіти  <a href="https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdzili/navch-nauk-tsentri-nezaleznoho-otsiniuvannia-znan/dokumenti">https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdzili/navch-nauk-tsentri-nezaleznoho-otsiniuvannia-znan/dokumenti</a></p>
<p>Місце навчальної дисципліни в освітній траєкторії здобувача вищої освіти</p>	<p>Теоретичною і методологічною базою вивчення дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» є дисципліни гуманітарного та загальноекономічного циклів. Матеріал дисципліни базується на знаннях, які студенти отримали при вивченні такої навчальної дисципліни, як «Соціальна відповідальність».</p> <p>Знання та навички з навчальної дисципліни «Управління організаційними та індивідуальними змінами» допоможуть при виконанні кваліфікаційної роботи.</p>
<p>Поєднання навчання та досліджень</p>	<p>Створюються умови для поєднання навчальної та позанавчальної діяльності шляхом залучення студентів до наукових гуртків кафедри менеджменту, участі у студентських проєктах.</p> <p>Студенти мають можливість додатково отримати бали за виконання індивідуальних завдань дослідницького характеру, а також можуть бути долучені до написання та опублікування тез і наукових статей з тематики курсу.</p>
<p>Інформаційні ресурси</p>	<p>Основна література</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. І.К. Адієс. Управління життєвим циклом корпорацій. – Харків: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. – 494 с.</li> <li>2. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування (2-ге видання, доповнене). – Харків: Фоліо, 2023. – 192 с.</li> <li>3. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с. URL: <a href="http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/1807/Mazur-N.A.-Semenets-I.V.-Upravlinnia-zminamy.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/1807/Mazur-N.A.-Semenets-I.V.-Upravlinnia-zminamy.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>.</li> <li>4. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.</li> <li>5. Управління змінами: підручник. Буднік М. М., Курилова Н. М. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 226 с.</li> </ol> <p>Додаткова література</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Джон П. Коттер. Настанови Мацушіти. – Харків: «Фабула», 2018. – 320 с.</li> <li>7. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. - Харків: «Фабула», 2020 - 208 с.</li> <li>8. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.</li> <li>9. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.</li> <li>10. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.</li> </ol>
	<p align="center"><b>ПРАВИЛА ТА ВИМОГИ (ПОЛІТИКА)</b></p> <p>Завдання навчальної дисципліни повинні бути виконані до початку сесії. У разі відсутності на занятті через хворобу або мобільність, студент</p>
<p>Дедлайни та перескладання</p>	

	<p>зобов'язаний самостійно виконати завдання відповідно до методичних рекомендацій, розміщених на навчальній платформі Moodle.</p> <p>Допускається у порядку, встановленому НУВГП, вільне відвідування студентами навчальних занять відповідно до Порядку про вільне відвідування студентами навчальних занять в НУВГП <a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/6226/">http://ep3.nuwm.edu.ua/6226/</a></p> <p>Інформація щодо перездачі модулів розміщена в розділі Оголошення на навчальній платформі НУВГП <a href="https://exam.nuwm.edu.ua/">https://exam.nuwm.edu.ua/</a></p> <p>Порядок ліквідації академічних заборгованостей у НУВГП <a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/4273/1/4273.pdf">http://ep3.nuwm.edu.ua/4273/1/4273.pdf</a></p>
Правила академічної доброчесності	<p>Студенти повинні дотримуватися принципів та правил академічної доброчесності, сумлінно та самостійно (крім випадків, що санкціоновано передбачають групову роботу) виконувати навчальні та дослідницькі завдання, посилаючись на джерела, з яких береться інформація.</p> <p>Якщо у виконаному практичному завданні виявлено запозичення з інших джерел без належного посилання, оцінювання такого завдання знижується у відповідності до виявлених порушень.</p> <p>У випадку виявлення списування під час проведення поточного та підсумкового контролю, результати оцінювання такого студента скасовуються.</p> <p>Неприйнятним є порушення норм моралі, зокрема негідне поведіння у громадських місцях, на території університету, вживання ненормативної лексики; завдання шкоди матеріально-технічній базі університету.</p> <p>Положення про виявлення та запобігання академічного плагіату в Національному університеті водного господарства та природокористування <a href="https://nuwm.edu.ua/sp/akademichna-dobrochesnistj">https://nuwm.edu.ua/sp/akademichna-dobrochesnistj</a></p> <p>Кодекс честі студента <a href="https://nuwm.edu.ua/sp/akademichna-dobrochesnistj">https://nuwm.edu.ua/sp/akademichna-dobrochesnistj</a></p> <p>Академічна доброчесність. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти <a href="https://cutt.us/MEoPk">https://cutt.us/MEoPk</a></p> <p>Якість освіти в НУВГП <a href="https://nuwm.edu.ua/sp">https://nuwm.edu.ua/sp</a></p>
Вимоги до відвідування	<p>Пропущені заняття з навчальної дисципліни відпрацьовуються шляхом самостійного виконання завдань відповідно до методичних рекомендацій. Завдання розміщені на навчальній платформі Moodle. Студент може звернутись безпосередньо до викладача з приводу отримання індивідуальних завдань або з використанням зазначених засобів комунікації.</p> <p>Мобільні телефони та ноутбуки можуть вільно використовуватись студентами на заняттях для виконання практичних та ситуаційних завдань, роботи із статистичними даними.</p>
Неформальна та інформальна освіта	<p>В межах вивчення дисципліни наявна можливість визнання (перезарахування) результатів навчання, набутих у неформальній та інформальній освіті. Положення про неформальну та інформальну освіту в НУВГП <a href="https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdili/centr-neformaljnoji-osviti/dokumenty">https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdili/centr-neformaljnoji-osviti/dokumenty</a>.</p> <p>Prometheus. URL: <a href="https://prometheus.org.ua/">https://prometheus.org.ua/</a></p> <p>EdEra — студія онлайн-освіти. URL: <a href="https://www.ed-era.com/">https://www.ed-era.com/</a></p> <p>Happy Monday. URL: <a href="https://happymonday.ua/education">https://happymonday.ua/education</a></p> <p>Державна служба зайнятості. URL: <a href="https://skills.dcz.gov.ua/all-courses/">https://skills.dcz.gov.ua/all-courses/</a></p> <p>Освітній ХАБ міста Києва. URL: <a href="https://eduhub.in.ua/">https://eduhub.in.ua/</a></p>
<b>ДОДАТКОВО</b>	
Правила отримання зворотної інформації про дисципліну	<p>Для отримання зворотного зв'язку використовується анкетування здобувачів освіти з метою оцінювання якості навчання та викладання, анкетування випускників.</p> <p>З результатами анкетування можна ознайомитись на сайті НУВГП в розділі Моніторинг якості <a href="https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdili/vyo/proekti-dokumentiv">https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdili/vyo/proekti-dokumentiv</a></p>
Оновлення	<p>Оновлення навчальної дисципліни здійснюватиметься щорічно за результатами опитування студентів, з ініціативи гаранта освітньої програми, випускників, роботодавців.</p>
Навчання осіб з інвалідністю	<p>Навчання осіб з інвалідністю здійснюється із застосуванням особистісно-орієнтованих методів навчання та з урахуванням індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної їх діяльності таких осіб відповідно до затверджених документів, протоколів та рішень <a href="https://nuwm.edu.ua/sp/dlja-osib-z-invalidnistju">https://nuwm.edu.ua/sp/dlja-osib-z-invalidnistju</a></p>



Інтернаціоналізація	<p>Market Infrastructure and Payment Systems. URL: <a href="https://www.banque-france.fr/en/page-sommaire/market-infrastructure-and-payment-systems">https://www.banque-france.fr/en/page-sommaire/market-infrastructure-and-payment-systems</a></p> <p>Market infrastructures. URL: <a href="https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/market-infrastructures">https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/market-infrastructures</a></p> <p>European Free Trade Association. URL: <a href="https://www.efta.int/">https://www.efta.int/</a></p> <p>Ukrainian Business &amp; Trade Association – UBTA. URL: <a href="https://ubta.com.ua/en/about">https://ubta.com.ua/en/about</a></p> <p>World Federation of Exchanges. URL: <a href="https://www.world-exchanges.org/">https://www.world-exchanges.org/</a></p>
---------------------	---

### СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<b>Лекції:</b> денна – 20 год.; заочна – 6 год.	<b>Практичні:</b> денна – 20 год.; заочна – 6 год.	<b>Самостійна робота:</b> денна – 80 год.; заочна – 108 год.
Засоби навчання	Мультимедійно-проекційна апаратура, інформаційно-комунікаційні системи, програмне забезпечення (графічні редактори, Office 365 тощо)	

### ЛЕКЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ РОБОТИ

Тема			
Результати навчання	Кількість годин	Зміст (перелік навчальних матеріалів, які повинен опанувати студент)	Методи, технології, форми проведення занять
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>			
<b>Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 11, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 2, практ. - 4	Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах	Лекція у формі діалогу. Презентація. Дискусія. Індивідуальні завдання для вирішення практичних вправ.
<b>Тема 2. Види змін</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 11, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 4, практ. - 2	Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування	Міждисциплінарне навчання. Міні-лекція. Презентація. Тестові завдання. Аналіз конкретних ситуацій (case study). Обговорення.

		команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.	
<b>Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 2, практ. - 2	Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера 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 зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка/Д. Моутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/Джаго).	Міні-лекція. Презентація. Тестові завдання. Аналіз конкретних ситуацій (case study). Обговорення
<b>Тема 4. Моделі управління змінами</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 4, практ. - 2	Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлтрексі, 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: трикрокова 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. Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.	Проблемна лекція. Робота у мікрогрупах. Мозковий штурм. Презентація результатів. Тестові завдання.
<b>Змістовий модуль 2. Процес управління змінами</b>			
<b>Тема 5. Підготовка до змін та їх планування</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 11,	Кількість годин: лекції - 2 практ. - 4	Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в	Міні-лекція. Презентація. Мозковий штурм. Case study. Тестові завдання.

<p>ПРН 13, ПРН 16</p>		<p>управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.</p> <p>Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.</p>	
---------------------------	--	---	--

**Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль**

<p>Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16</p>	<p>Кількість годин: лекції - 0, практ. - 0</p>	<p>Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.</p> <p>Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.</p> <p>Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.</p> <p>Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.</p> <p>Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття, елементи, моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної</p>	<p>Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання</p>
---	--	--	--



		культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури.	
<b>Тема 7. Управління опором змінам</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 2, практ. - 2	Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.	Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання
<b>Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 2 практ. - 2	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. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський	Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання

		реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.	
<b>Тема 9. Організаційний розвиток та подолання кризових явищ в умовах повоєнного стану</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 2 практ. - 2	Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорію фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток в умовах війни і повоєнного стану як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової. Передумови і цінності організаційного розвитку в умовах повоєнного стану: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепції, умови, засоби і етапи організаційного розвитку під час війни і в умовах повоєнного стану	Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання
<b>Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 11, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 0 практ. - 0	Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.	Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання
<b>Тема 11. Зміни у стратегії підприємства</b>			
Результати навчання ПРН 2, ПРН 6, ПРН 11, ПРН 13, ПРН 16	Кількість годин: лекції - 0 практ. - 0	Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції.	Проблемна лекція. Індивідуальне завдання. Презентація результатів. Тестові завдання

		<p>Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.</p> <p>Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.</p>	
--	--	---	--

Лектор

Король Б.О., к.е.н., доцент

Автор  
Доцент КМПВ

Богдан КОРОЛЬ

Затверджено

Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи

Валерій СОРОКА



документ підписаний КЕП  
Номер документа СИЛ №1140 від [sDateTime\_SignWriteAgree\_Last]  
Підписувач Сорока Валерій Степанович  
Підписувач (дані КЕП): [oSignECP.sSigner\_Sert]  
Сертифікат 58E2D9E7F900307B04000000807E2D0054327D00