

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Перший проректор
Іщенко П.М.

П.М. Іщенко
“21 серпня” 2018 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Напрямок підготовки 6.030601 Менеджмент

Розробник	Саваріна І.П.	<i>І.П. Саваріна</i>
/Завідувач кафедри розробника	Стоян О.Ю.	<i>О.Ю. Стоян</i>
/Завідувач кафедри спеціальності	Стоян О.Ю.	<i>О.Ю. Стоян</i>
Гарант освітньої програми	Бурдєльна Г.О.	<i>Г.О. Бурдєльна</i>
Декан факультету /директор інституту (до якого відноситься спеціальність)	Філімонова О.Б.	<i>О.Б. Філімонова</i>
Начальник НМВ	Потай І.Ю.	<i>І.Ю. Потай</i>

Миколаїв – 2018 рік

Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Управління змінами	
Галузь знань	0306 «Менеджмент і адміністрування»	
Спеціальність	6.030601 Менеджмент	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	Менеджмент	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання		
Навчальний рік	2018-2019 н.р.	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	8	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	5 кредитів / 150 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	34	
	17	
	99	
Відсоток аудиторного навантаження	34	
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)	МКР	
Форма підсумкового контролю	залік	

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Мета: формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо управління змінами в діяльності сучасних підприємств.

Завдання:

- надати знання щодо сутності управління змінами, визначення природи, джерел та необхідності проведення змін в діяльності сучасного підприємства;
- навчити головним підходам та особливостям щодо підготовки до змін та їх планування та механізму реалізації змін;
- засвоїти навички застосування традиційних та сучасних методів управління змінами.

Передумови вивчення дисципліни: Менеджмент, Економіка підприємства, Маркетинг, Економіка праці та соціально-трудова відносини.

Очікувані результати навчання: демонструвати теоретичні знання у майбутній практичній діяльності; узагальнювати набутий досвід з управління змінами в діяльності підприємств; виявляти вміння організовувати управління змінами на підприємствах із використанням сучасного інструментарію управління змінами; демонструвати навички подолання опору змінам на підприємствах; демонструвати вміння діагностувати поточний етап життєвого циклу підприємства; мати навички організації та координування зусиль команди, що здійснює зміни на підприємстві; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

В результаті вивчення дисципліни студент

має знати:

- основні види змін та їхню класифікацію;
- причини виникнення змін в діяльності підприємств; моделі опису підприємства;
- передумови циклічності в діяльності підприємств; основні види циклів в діяльності підприємства;

- основні моделі, які описують цикли в діяльності підприємств;
- вплив команди на реалізацію змін на підприємстві;
- типологію учасників команди змін;
- етапи зміни команди;
- поняття та причини опору змінам;
- заходи подолання опору змін в організації;
- принципи та функції управління змінами в організації;
- основні моделі управління змінами;
- поняття та види розвитку підприємства;
- рушійні сили, інгібітори та ресурси розвитку підприємства;
- основні підходи до оцінки та моделювання розвитку підприємства;
- зміст сучасного інструментарію управління змінами.

має вміти:

- застосовувати теоретичні знання у майбутній практичній діяльності;
- узагальнювати набутий досвід з управління змінами в діяльності підприємств;
- організовувати управління змінами на підприємствах із використанням сучасного інструментарію управління змінами;
- здійснювати подолання опору змінам на підприємствах.

Програмні компетенції

інструментальні компетентності:

- Уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність

- . Здатність до оцінки та аналізу соціально- економічних процесів і явищ на глобальному (мета-), макро-, мезо- і макрорівнях

міжособистісні компетентності

- Уміння працювати у колективі та команді

- Здатність працювати в міжнародному середовищі

системні компетентності

- Здатність працювати самостійно і автономно

- Здатність займати активне життєву позицію та розвивати лідерські якості

- Здатність формувати нові ідеї (креативність)

- Здатність адаптуватися до нових ситуацій у професійній діяльності

програмні результати навчання:

- Уміти на основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень.

- Всебічне розуміння сутності економічної системи і економічних відносин як інайважливішої складової розвитку суспільства.

- Уміння оцінювати перспективи глобалізації як новітнього етапу соціально-економічних перетворень.

- Розуміння сутності чинників і наслідків макроекономічного розвитку та їх вплив на діяльність організації.

- Проводити моніторинг змін у законодавстві, орієнтуватися у системі і змісті нормативних актів для забезпечення правомочності рішень.

- Здатність підтримувати врівноважені і толерантні стосунки з членами колективу та команди, споживачами та іншими представниками сфери життєдіяльності.

- Навички працювати в міждисциплінарній команді.

- Організувати ефективну взаємодію членів групи у робочому процесі та неформальній ситуації.

- Навички і вміння формулювати і висловлювати думки та власне ставлення до подій, ситуацій виробничого характеру, вміння слухати та сприймати думки інших.

- Уміння ініціювати та формулювати нові ідеї, обґрунтовувати мету і завдання, необхідні ресурси для їх реалізації.

- Навички використовувати загальнонаукові та креативні методи пізнання у професійній діяльності

- Уміння розвивати особисту стресовитривалість, саморегуляцію, уникати не допускати систематичного перевантаження організму, підтримувати психоемоційне здоров'я.

- Зберігати трудову активність у екстремальних ситуаціях.

Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

№	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	4	2	12
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	4	2	12
3	Види та рівні змін	4	2	12
4	Моделі управління змінами	4	2	10
5	Підготовка до змін та їх планування механізм реалізації змін. контроль. механізм реалізації змін. контроль	6	3	20
6	Управління опором змінам	4	2	11
7	Організаційний розвиток	4	2	10
8	Традиційні та сучасні методи управління змінами	4	2	12
	Всього за курсом	34	17	99

2. Зміст навчальної дисципліни

2.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1	<p style="text-align: center;">Модуль 1</p> <p style="text-align: center;">Теоретичні аспекти управління змінами</p> <p style="text-align: center;">Тема 1 Теоретико-методологічна база управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none">1. Передумови виникнення перетворювального менеджменту як нової концепції стратегічного управління2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження3. Принципи, функції та методи управління змінами4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін
2	<p style="text-align: center;">Тема 2 Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях</p> <ol style="list-style-type: none">1. Поняття та природа змін, їхнє місце у діяльності організацій.2. Джерела змін. Теорії джерел змін.3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін
3	<p style="text-align: center;">Тема 3 Види та рівні змін</p> <ol style="list-style-type: none">1. Класифікація змін за різними ознаками2. Рівні змін, їх характеристика3. Індивідуальні зміни4. Групові (командні) зміни5. Організаційні зміни
4	<p style="text-align: center;">Тема 4 Моделі управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none">1. Моделі зміни поведінки людини2. Моделі організаційних змін
5	<p style="text-align: center;">МОДУЛЬ 2</p> <p style="text-align: center;">Підходи та методи управління змінами</p> <p style="text-align: center;">Тема 5 Підготовка до змін та їх планування</p> <ol style="list-style-type: none">1. Основні етапи підготовки до змін2. Основні етапи планування змін3. Розроблення та затвердження проекту змін.
6	<p style="text-align: center;">Тема 6 Управління опором змінам</p> <ol style="list-style-type: none">1. Природа, причини та основні види опору змінам2. Місце управління опором змінам упродовж управління змінами. Модель управління опором змінам3. Універсальні методи подолання опору4. Моделі подолання опору змінам.
7	<p style="text-align: center;">Тема 7 Організаційний розвиток</p> <ol style="list-style-type: none">1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса

	<ol style="list-style-type: none">4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера5. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація
8	<p style="text-align: center;">Тема 8 Традиційні та сучасні методи управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none">1. Загальна характеристика методів управління змінами2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами3. Реінжиніринг бізнес-процесів4. Система тотального управління якістю під час організаційних змін.

2.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1	<p style="text-align: center;">Модуль 1</p> <p style="text-align: center;">Теоретичні аспекти управління змінами</p> <p style="text-align: center;">Тема 1 Теоретико-методологічна база управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none">1. Передумови виникнення перетворювального менеджменту як нової концепції стратегічного управління2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження3. Принципи, функції та методи управління змінами4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін <p>Мета: Мета роботи</p> <ol style="list-style-type: none">1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії УЗ відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.2. Навчитися аналізувати основні терміни і давати визначення основних категорій у сфері УЗ, визначати причини змін в організації, методи та умови їх успішного проведення. <p>Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Що є передумовами виникнення перетворювального менеджменту як нової концепції стратегічного управління?2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.3. Принципи, функції та методи управління змінами4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін5. Джерела змін. Теорії джерел змін.6. Чим обумовлені серйозні системні структурні зміни сучасних підприємств ?7. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст кожного з понять: «управління змінами», «менеджмент змін».8. Якими можуть бути цілі управління змінами? Назвіть основні компоненти процесу управління змінами на підприємствах.9. Які сучасні явища диктують необхідність комплексних змін у економічній діяльності підприємств?10. Дослідження яких вчених-економістів складають підґрунтя світового досвіду щодо необхідності проведення змін на підприємствах?11. В чому полягає структурний підхід до управління змінами на підприємствах, наведіть приклади. <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 4).</i></p>

2	<p style="text-align: center;">Тема 2 Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та природа змін, їхнє місце у діяльності організацій. 2. Джерела змін. Теорії джерел змін. 3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін <p>Мета: Розкрити сутність поняття, природи змін та та необхідності їх проведення в організаціях</p> <p>Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення сутності, місця та значення управління змінами (УЗ) у діяльності сучасних організацій; основні підходи до УЗ на підприємстві. 2. Поняття і природа змін; джерела змін, внутрішні та зовнішні зміни. Труднощі здійснення змін в сучасних умовах. 3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. 4. Особливості організаційних змін; основні підходи до УЗ на підприємстві. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни. 5. Типи та специфічні цілі змін; особливості організаційних змін та їх основні принципи. <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
3	<p style="text-align: center;">Тема 3 Види та рівні змін</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Класифікація змін за різними ознаками 2. Рівні змін, їх характеристика 3. Індивідуальні зміни 4. Групові (командні) зміни 5. Організаційні зміни <p>Мета: 1. Закріпити теоретичні відомості щодо класифікації змін відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців. 2. Розумітися щодо рівнів змін, етапах реалізації змін організаційного розвитку підприємств для різних стратегій і тактик проведення змін.</p> <p>Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект). 2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які погляди мають сучасні науковці щодо класифікації та особливостей управлінських змін з точки зору системного підходу. 2. На яких рівнях проводять управління змінами на підприємствах?

	<p>3. Інформацію про які напрямки реалізації управлінських змін вимагає Держкомстат України від сучасних підприємств.</p> <p>4. За якими критеріями можна проводити класифікацію управлінських змін?</p> <p>5. Наведіть основні варіанти перетворення стратегії підприємства та його організаційної структури.</p> <p>6. Яких заходів кадрових інновацій вимагають управлінські зміни на підприємстві?</p> <p>7. Поясніть особливості реалізації еволюційних змін в рамках розвитку підприємств</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу -4).</i></p>
4	<p style="text-align: center;">Тема 4 Моделі управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Моделі зміни поведінки людини 2. Моделі організаційних змін 3. Підходи до реалізації змін 4. Поняття та структура механізму реалізації змін 5. Організаційна складова забезпечення реалізації змін 6. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін 7. Контроль реалізації змін і реагування <p>Мета: розкрити сутність моделей управління змінами, підходів до реалізації змін, організаційної, управлінської складової та соціально-психологічного забезпечення реалізації змін.</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дати відповіді на запитання для обговорення (питання для контролю) (Частина 1) 2. Виконати МКР №1 (Частина 2). <ul style="list-style-type: none"> <u>Питання для контролю:</u> 1. Охарактеризуйте моделі зміни поведінки людини. Моделі організаційних змін. Підходи до реалізації змін. 2. Поняття та структура механізму реалізації змін. 3. Організаційна складова забезпечення реалізації змін. 4. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін. 5. Сучасні теорії менеджменту щодо керівництва і лідерства в організації. Лідерські якості та соціальні ролі, що відповідають різним ситуаціям УЗ. 6. Основні проблеми, що знаходяться в компетенції лідера. Роль лідера в нестабільних умовах, в умовах змін. Лідерство – як компонент ефективного керівництва організацією.

	<p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p> <p style="text-align: center;">Модульна контрольна робота №1</p> <p>Завдання: Дати розгорнуті відповіді на 2 питання та провести обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача). <i>(Максимальна кількість балів за МКР – 5).</i></p>
5	<p style="text-align: center;">МОДУЛЬ 2</p> <p style="text-align: center;">Підходи та методи управління змінами</p> <p style="text-align: center;">Тема 5 Підготовка до змін та їх планування</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні етапи підготовки до змін 2. Основні етапи планування змін 3. Розроблення та затвердження проекту змін. <p>Мета: розкрити сутність та значення підходів та методи управління змінами</p> <p>Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект). 2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p style="text-align: center;"><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які змінні визначають як ключові параметри у системних моделях управління змінами (УЗ) в організаціях? 2. Надайте основні характеристики методам реалізації УЗ, орієнтованих на роботу з людьми. 3. Які методи дозволяють реалізувати складні виробничі зміни? До яких груп вони належать? Зробіть їх порівняльну характеристику. 4. Які фактори обирають як ключові змінні для типу моделей УЗ, що є «Орієнтовані на людей і культуру» 5. Назвіть складові, з яких складається потенційний ефект методу УЗ – «Програми якості життя на роботі». 6. Назвіть і охарактеризуйте методи, які визнані оптимальними для пошуку й вирішення проблем щодо проведення довгострокових змін. 7. Який з методів проведення довгострокових організаційних змін має узагальнюючий характер? Обґрунтуйте свою відповідь. <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
6	<p style="text-align: center;">Тема 6 Управління опором змінам</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Природа, причини та основні види опору змінам 2. Місце управління опором змінам упродовж управління змінами. Модель управління опором змінам 3. Універсальні методи подолання опору

4. Моделі подолання опору змінам.

Мета: Закріпити теоретичні відомості щодо причин опору змінам на різних рівнях, набути навичок роботи з методами, які підтримують та зменшують опір змінам, що плануються.

Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).

Питання для контролю (обговорення):

1. Поясніть, в чому полягає природність опору змінам з боку окремих індивідів або груп в організації.

2. Для чого необхідно аналізувати й систематизувати причини опору змінам?

3. Назвіть причини для опору організаційним змінам та поясніть сутність очікуваних робітниками втрат та інші побоювання через зміни.

4. В чому різниця прояву опору змінам на різних рівнях: організаційному, рівні групи, рівні індивіда?

5. Поясніть, як повинні реагувати менеджери на опір змінам з урахуванням того, на якому рівні це відбувається.

6. Поясніть взаємодію елементів «Моделі аналізу силового поля» К. Левіна.

7. Назвіть сили, що сприяють проведенню змін в організації і є рушійними.

8. Які фактори можуть стимулювати індивідуальний та груповий опір змінам?

9. Охарактеризуйте групу методів, якими користуються менеджери для подолання опору змінам.

Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).

7

Тема 7 Організаційний розвиток

1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку

2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу

3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса

4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера

5. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація

Мета: розкрити сутність понять, складових та етапів організаційного розвитку.

Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).

2. Виконати завдання (задачі, кейс).

Питання для контролю (обговорення):

1. Дайте визначення формам стратегічних змін: трансформація,

	<p>реструктуризація, реорганізація.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Дати характеристику загальним стратегіям розвитку підприємства. 3. Які є підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства? <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу -2).</i></p>
8	<p style="text-align: center;">Тема 8 Традиційні та сучасні методи управління змінами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика методів управління змінами 2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами 3. Реінжиніринг бізнес-процесів 4. Система тотального управління якістю під час організаційних змін <p>Мета: Закріпити теоретичні основи щодо традиційних та сучасних методів управління змінами</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дати відповіді на запитання для обговорення (питання для контролю) (Частина 1) 2. Виконати МКР №1 (Частина 2) <ul style="list-style-type: none"> <u>Питання для контролю:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). 2. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. 3. Види реінжинірингу. Управління бізнес-процесами. 4. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. 5. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. 6. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів. 7. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p> <p style="text-align: center;">Модульна контрольна робота №2</p> <p>Завдання: Дати розгорнуті відповіді на 2 питання та провести обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача). (Максимальна кількість балів за МКР – 5).</p>

4.3. Завдання для самостійної роботи

Тематика наукових повідомлень (рефератів, презентацій)

1. Поняття і природа змін. Специфічні цілі змін.
2. Причини та джерела змін (зовнішні і внутрішні). Теорії пояснення змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
3. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.
4. Види та рівні змін.
5. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
6. Моделі змін поведінки людини.
7. Моделі організаційних змін.
8. Процес управління змінами.
9. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
10. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.
11. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
12. Цикл змін.
13. Вимоги до менеджера зі змін. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.
14. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання їх цілей.
15. Формування робочих груп в управлінні змінами.
16. Організаційна діагностика. Структура проекту змін.
17. Підготовка до проведення змін.
18. Механізм реалізації змін
19. Зміни в ОСУ.
20. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
21. Підходи до управління змінами.
22. Контроль реалізації змін і реагування.
23. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
24. Сучасні напрями розвитку ОСУ.
25. Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
26. Формування проекту змін.
27. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві
28. Причини виникнення опору змінам.
29. Види опору змінам.
30. Основні стадії опору змінам.

31. Модель управління опором змінам.
32. Підходи до управління опором стратегічним змінам.
33. Методи управління змінами, орієнтовані на персонал та організаційну культуру.
34. Методи управління змінами, орієнтовані на завдання та технології.
35. Сучасні методи управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг.
36. Передумови змін. Диференційоване та інтегроване управління змінами.
37. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
38. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в IT.
39. Методи управління опором стратегічним змінам.
40. Тотальне управління якістю як метод управління змінами.
41. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.
42. Поняття та моделі організаційного розвитку.
43. Засоби досягнення організаційного розвитку.
44. Етапи організаційного розвитку.
45. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
46. Загальні стратегії розвитку підприємства.
47. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства.
48. Форми реструктуризації підприємств.
49. Форми реорганізації підприємств.
50. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

4.4. Забезпечення освітнього процесу

Для більш якісного викладання лекційного матеріалу та зручного проведення семінарських занять аудиторії мають бути забезпечені мультимедійним обладнанням, для передачі різних форм інформації (текстової, графічної, аудіо- і відеоформ).

5. Підсумковий контроль

Перелік питань до заліку:

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Політика змін та її основні принципи.
4. Класифікація змін
5. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
6. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
7. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
8. Роль керівництва в управлінні змінами.
9. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
10. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
11. Основні якості лідерів зі змін.
12. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
13. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
14. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
15. 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.Уеслі.).
16. Цикл змін. Процес управління змінами.
17. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
18. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.

19. Теорії навчання персоналу.
20. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін.
Створення команд з управління змінами.
21. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
22. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
23. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
24. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
25. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
26. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
27. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
28. Поняття механізму реалізації змін.
29. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
30. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
31. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
32. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа.
33. Стратегії здійснення змін.
34. Контроль реалізації змін і реагування.
35. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
36. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
37. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
38. Форми опору, властивості, основні стадії.
39. Модель управління опором змінам.
40. Фактори та методи подолання опору.

- 41.Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
- 42.Методи, орієнтовані на завдання та технології.
- 43.Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
- 44.Сучасні методи управління змінами.
- 45.Аутсорсинг: види та особливості застосування.
- 46.Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
- 47.Реінжиніринг бізнес-процесів.
- 48.Даунсайзинг.
- 49.Тотальне управління якістю.
- 50.Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.
- 51.Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку організаційного розвитку
- 52.Модель організаційного розвитку І.Адзіеса.
- 53.Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
- 54.Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
- 55.Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
- 56.Види реінжинірингу. Управління бізнес-процесами.
- 57.Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
- 58.Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
- 59.Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.
- 60.Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.

Типовий заліковий білет

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Напрямок підготовки 6.030601 Менеджмент:

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент

Семестр VIII

Навчальна дисципліна Управління змінами

ЗАЛІКОВИЙ БІЛЕТ № 0

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
3. Ситуаційна задача.

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту

Протокол № _____ від „____” _____ 2018 року

Завідувач кафедри
менеджменту

(підпис)

Стоян О.Ю.
(прізвище та ініціали)

Екзаменатор

(підпис)

Саваріна І.П.
(прізвище та ініціали)

Самостійна робота
з дисципліни «Управління змінами»

Питання для самостійної роботи (зробити коротке обґрунтування на декілька рядків до кожного питання):

Варіант №0

1. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст кожного з понять: «управління змінами», «менеджмент змін».
2. Обґрунтуйте необхідність комплексних змін у діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.
3. В чому головна різниця між функціями лідера та менеджера? Коли і які події спонукали трансформацію функцій менеджера?

Модульна контрольна робота №1
з дисципліни «Управління змінами»

Варіант №0

Дайте розгорнуті відповіді на наступні питання (п 1, 2) та проведіть обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача):

1. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін 3. Особливості організаційних змін.
2. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
3. **Ситуаційна задача:** Компанія зіткнулася з проблемою ефективності роботи співробітників у відділі продажів. Працюють три людини. Перший працює з 70% клієнтів, другий - з 20%, а третій - з 10%. При цих показниках вище всіх продажів показує другий, однак він працює тільки з постійними клієнтами. Третій же, навпаки, працює тільки з новими клієнтами, тоді як перший працює як з новими, так і з постійними. Завдання для керуючого - в тому, щоб збільшити план продажів і перерозподілити потік клієнтів таким чином, щоб фірма отримувала максимальний прибуток.

Модульна контрольна робота №2
з дисципліни «Управління змінами»
Варіант №0

Дайте розгорнуті відповіді на наступні питання (п 1, 2) та проведіть обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача):

- 1.** Контроль впровадження змін та адекватне реагування.
- 2.** Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.
- 3. Ситуаційна задача:** Використовуючи вихідні дані (Додаток 1), наведіть основні варіанти перетворення стратегії (на прикладі наданої інформації) даного підприємства та його організаційної структури.

6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Виступи на семінарських заняттях, у т.ч.:	30
	- участь і активність студента на занятті;	20
	- доповідь (2*5)	10
2	Самостійна робота з дисципліни «Управління змінами»	20
3	Підготовка доповіді на студентську конференцію (форум)	10
4	МКР 1	5
5	МКР 2	5
6	Залік	30
	Всього	100

Виходячи з поставлених цілей і індивідуальних особливостей студентів необхідно враховувати:

- правильність і усвідомленість викладання матеріалу, повноту розкриття понять і закономірностей, точності вживання професійної термінології;
- самостійність відповіді;
- логічність, доказовість при вивченні матеріалу;
- ступінь сформованості інтелектуальних, загальнонаукових, специфічних знань і умінь.

Оцінювання роботи студентів протягом семестру здійснюється відповідно до «Положення про систему рейтингової оцінки ЧНУ імені Петра Могили» під час проведення заходів поточного та підсумкового контролю за рівнем засвоєння ними знань з дисципліни, що викладається. Механізми поточного і підсумкового контролю працюють у напрямках створення необхідної мотивації:

- поточний контроль створює мотив до постійної систематичної самостійної творчої праці,
- вихідний контроль створює стимули до отримання знань, формує відповідальність за кінцевий результат.

Поточний контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на практичних заняттях та самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських занять.

2. Оцінювання виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами».

3. Проведення поточного модульного контролю.

4. Проведення заліку.

Оцінювання знань студентів під час семінарських, практичних занять

має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є: а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу навчальної дисципліни; відвідування занять; б) володіння знань предметної області при виконанні самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами»; в) рівень підготовки до виступу на семінарських заняттях.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Оцінювання знань студента під час семінарських занять

Кожен студент у групі повинен скласти по 2 доповіді на семінарських заняттях протягом навчального семестру. Кожен виступ оцінюється по 5 балів.

Оцінювання доповіді проводиться згідно наступних вимог:

№ з/п	Вимоги до доповіді	Кількість балів
1	Відповідь повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (15-20 слайдів), яка відображає професіоналізм доповідача у розумінні цього питання, відповідає на всі питання які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію	5
2	Відповідь розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (10-15 слайдів), відповідає не на всі питання, які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент не вільно володіє вивченим обсягом матеріалу	4
3	Відповідь не повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (до 10 слайдів) не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів	3
4	Відповідь не розкриває сутність поставленого питання, не підготовлена презентація у PowerPoint, студент відповідає не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів	1-2

Виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами»

Самостійна робота складається з завдань, яка поєднує у собі написання реферату (наукове повідомлення) та виконання презентації (розміщено у MOODLE: за посиланням <http://moodle3.chmnu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=17273>).

В процесі виконання даного виду роботи студенти повинні повноцінно розкрити сутність поставлених питань (зробити обґрунтоване дослідження).

За наданим переліком тематик наукових повідомлень (рефератів, доповідей, презентацій) («завдання» до тем №№1-6) вибрати та виконати (відповідно до рекомендацій до написання робіт які розміщено безпосередньо у розділі «Тематика наукових повідомлень та вимоги до їх оформлення») 2 реферати та 2 презентації, попередньо узгодивши обрану тему з викладачем (з метою уникнення повторень між роботами студентів групи).

Оцінювання самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами»:

№ з/п	Назва завдання	Максимальна кількість балів
1	Написання реферату (2*5)	10
2	Виконання презентації (2*5)	10
Всього		20

Проведення поточного модульного контролю

Модульні контрольні роботи виконуються самостійно кожним студентом протягом семестру. Вибір варіантів здійснюється вибірково.

Структурно завдання складається з двох частин: теоретичної (два питання) та практичної (ситуаційна задача). При відповіді на теоретичне питання студент має опрацювати не лише запропонований опорний конспект лекцій, а й іншу літературу та нормативно-правові акти стосовно цього питання. Робота повинна виконуватися письмово протягом відведеного терміну та подається на перевірку викладачеві.

Кожна модульна контрольна робота оцінюється у 5 балів. За вірну відповідь на теоретичне питання студенту нараховується 1 бал. За правильно виконане практичне завдання - 3 бали.

Підсумковий модульний контроль знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного модульного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу.

Проведення підсумкового контролю знань. Результатом вивчення дисципліни виступає залік. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 70 балів. На залік відповідно відводиться максимальна кількість балів - 30 балів.

Заліковий білет складається з двох теоретичних питань та одного практичного завдання (ситуаційної задачі). За кожен правильну відповідь на питання студент може отримати максимум 10 балів.

Рекомендовані джерела інформації

7.1. Основні:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. - П.: Питер, 2014. - 830 с.
2. Антошкіна Л. І. Методологія економічних досліджень : підручник / Л. І. Антошкіна, Д. М. Стеченко. – К. : Знання, 2015. – 311 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 468 с.
4. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2014. – 340 с.
5. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2016. – 435
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-є изд. - М.: Гардарики, 2010. - 320 с.
7. Иванова Е. А. Управление изменениями : учеб. пособ. / Е. А. Иванова. – М. : МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.
8. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 190 с.
9. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КП» Політехніка, 2015. – 231 с.
10. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями учеб. пособие / Г.В. Широкова. - СПб.: СПбГУ, 2005.
11. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ Книг, 2015. – 486 с.

7.2. Додаткові:

12. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /| И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб. Питер, 2007. - 384 с. - (Серия «Теория менеджмента»).
13. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних; підприємств : монографія / О.В. Виноградова. -Донецьк ДонДУЕТ, 2006.-183 с.
14. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку / [Електронний ресурс].– Режим доступу:
www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf
15. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. СПб. :ДК, 2007.- 360 с.
16. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О.Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1(5). – Т.2 – С. 92-100
17. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М. : Изд-во "Альпина Паблишер", 2003. – 320 с.
18. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / [Електронний ресурс].– Режим доступу:
www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf
19. Колібаба А.М. Пріоритети в управлінні змінами / [Електронний ресурс].– Режим доступу:
ena.lp.edu.ua:8080/.../015_Prioriteti%20v%20upravl_81_86_714.pdf
20. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие /| Е.М. Королькова. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 80 с.Коттер Дж.П. Впереди перемен / Дж.П. Коттер. - М. : Олимп-| Бизнес, 2003. - 256 с.

21. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Дж.П. Коттер, Д.С. Козн. - М. Олимп-Бизнес, 2004. - 256 с.
22. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактики^ руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] Д.С. Корн. - М. : Олимп-Бизнес, 2007. - 320 с.
23. Косцик Р.С. Риски впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.pdf
24. Отенко В. І., Гронь О.В. Формування моделі управління стратегічними змінами / В.І, Отенко, О.В. Гронь // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. –2012.– №11 (182). – Ч.1. – С.361-366
25. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и| организационные изменения : [пер. с англ.] / Х.К. Рамперсад. М. : Олимп-Бизнес, 2005. - 256 с.
26. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність : монографія / О. М. Скібіцький. – К. : ТОВ Три-К, 2013. – 582 с.
27. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_14/297_Sta.pdf
28. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011.../25.pdf
29. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – с. 292-298
30. Управление изменениями : учебно-метод. пособ. / В. К. Крутиков, Т. В. Дорожкина, Ю. В. Зайцев, О. В. Федорова. – Калуга : ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с.

31. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон / под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
32. Черчик Л. М. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. – Луцьк, 2013. – Вип. 10 (38). – С. 233–241.