


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Кафедра менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

 Інна НОВАК  
31 / 08 / 2022


РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Освітній рівень: другий (магістерський)  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітня програма: Менеджмент організацій і адміністрування  
Факультет: менеджменту

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування. Умань: УНУС, 2022. 10 с.

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту

 Вікторія ЖМУДЕНКО

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 1 від 31.08 2022

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

31.08 2022

 Інна НОВАК

Схвалено науково-методичною комісією факультету менеджменту

Протокол № 1 від 31.08 2022

Голова

31.08 2022

 Марина ГОМЕНЮК

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07«Управління та адміністрування»	Обов'язкова	
Модулів – 2	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 9		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 90 год.		Семестр	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4	Освітній ступінь: другий (магістерський)  Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»	1-й	
		1-й	
		Лекції, год.	
		14	6
		Практичні (семінарські заняття), год.	
		16	4
Самостійна робота, год.			
60	80		
Вид контролю: залік			

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** вивчення даної дисципліни є навчальної дисципліни є оволодіння майбутніми фахівцями теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

**Завданням вивчення дисципліни:** є усвідомлення майбутніми фахівцями сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду, знань та вмінь управляти змінами в організаціях.

**Місце дисципліни у структурно-логічній схемі підготовки здобувачів вищої освіти.** Для успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління змінами» студенту необхідно засвоїти основні положення наступних дисциплін: «Психологія», «Менеджмент», «Управління персоналом», «Стратегічне управління».

### **Компетентності:**

#### *Загальні:*

- навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень;
- здатність організовувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді;
- вміння виявляти і вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї.

#### *Спеціальні (фахові):*

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей і міжнародних стандартів;
- встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність розробляти проекти, управляти ними виявляти ініціативу та підприємливість;
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами та розробляти ефективний план дій з упровадження змін.

### **Програмні результати навчання:**

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;

- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами**

##### **Тема 1. Теоретичні основи управління змінами**

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

##### **Тема 2. Індивідуальні зміни**

Навчання та зміни. Види компетентностей. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

##### **Тема 3. Командні зміни**

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства. 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 підприємства. 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 4. Організаційні зміни**

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. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

#### **Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами**

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман – Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.

### **Модуль 2. Механізм реалізації змін**

#### **Тема 6. 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. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

#### **Тема 7. Структурні зміни**

##### **Structural changes**

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

#### **Тема 8. Управлінні змінами у стратегічному розвитку організації**

Емпіричний підхід до проектування організаційних змін. Моделювання реагування організації на зміни середовища його функціонування. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами на сучасному етапі функціонування підприємства.

### Тема 9. Зміни корпоративної культури

Корпоративна культура створює норми прийнятної поведінки, впливає на зовнішні зв'язки корпорації, а також на внутрішні взаємовідносини співробітників, впливає на мотивацію, на моделі поведінки, пов'язані з інноваціями, прийняттям рішень, спілкуванням, організацією, вимірюванням успіху і винагородою за досягнення.

#### 4. Структура навчальної дисципліни «Управління змінами»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	інд	с.р.		л	п	інд	с.р.
<b>Модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>										
ЗМ 1. Теоретичні основи управління змінами	10	2	2		6	8	2	2		4
ЗМ 2. Індивідуальні зміни	10	2	2		6	6				6
ЗМ 3. Командні зміни	10	2	2		6	10				10
ЗМ 4. Організаційні зміни	10	2	2		6	10				10
ЗМ 5. Роль керівництва в управлінні змінами	10	2	2		6	12	2			10
Разом за модулем 1	50	10	10		30	46	4	2		40
<b>Модуль 2. Механізм реалізації змін</b>										
ЗМ 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	12	2	2		8	12	2			10
ЗМ 7. Структурні зміни Structural changes	8		2		6	12		2		10
ЗМ 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	10				10	10				10
ЗМ 9. Зміни корпоративної культури	10	2	2		6	10				10
Разом за модулем 2	40	4	6		30	44	2	2		40
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>14</b>	<b>16</b>		<b>60</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>4</b>		<b>80</b>

### 5. Теми семінарських (практичних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	2	2
2	Тема 2. Індивідуальні зміни	2	
3	Тема 3. Командні зміни	2	
4	Тема 4. Організаційні зміни	2	
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	2	
6	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	2	
7	Тема 7. Структурні зміни	2	2
8	Тема 8. Управлінні змінами у стратегічному розвитку організації		
9	Тема 9. Зміни корпоративної культури	2	
	Разом	16	4

### 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	6	4
2	Тема 2. Індивідуальні зміни	6	6
3	Тема 3. Командні зміни	6	10
4	Тема 4. Організаційні зміни	6	10
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	6	10
6	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	8	10
7	Тема 7. Структурні зміни	6	10
8	Тема 8. Управлінні змінами у стратегічному розвитку організації	10	10
9	Тема 9. Зміни корпоративної культури	6	10
	Разом	60	80

### 7. Методи навчання

Під час проведення навчальних занять з дисципліни використовуються наступні методи навчання: тематичні лекції; практичні і семінарські заняття із проведенням презентацій, дискусій, круглих столів, вирішення професійно-орієнтованих задач; інтерактивні заняття; індивідуальні заняття із підготовкою рефератів, розв'язання конкретних ситуацій; консультації з викладачами; самонавчання на основі конспектів, посібників та іншої рекомендованої літератури, навчальних мультимедійних матеріалів, через електронне модульне середовище навчального процесу Moodle.



## 8. Методи контролю

Рейтингова система оцінювання передбачає усне і письмове опитування; поточний модульний контроль; комп'ютерне тестування; презентація рефератів; залік.

## 9. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний (модульний) контроль											Сума
Змістовий модуль 1											
T1	T2	T3	T4	T5	ПМК	T6	T7	T8	T9	ПМК	
10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	5	100

## Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 10. Методичне забезпечення

1. Методичні матеріали до семінарських (практичних занять) з дисципліни «Управління змінами». Умань, 2022. 24 с.
2. Методичні матеріали, завдання і вказівки для самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління змінами». Умань, 2022. 30 с.
3. Методичні матеріали для виконання контрольних робіт студентами заочної форми навчання з дисципліни «Управління змінами». Умань, 2022. 30 с.

## 11. Рекомендована література

### Базова

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

4. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

### *Допоміжна*

7. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
8. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
9. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
10. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Солонцова О.П. Управління змінами: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: ЛандонХХІ, 2014. 453 с.
11. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
12. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. Київ: Фирма „БУРУНІК”, 2013. 264 с.
13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз // Наука й економіка: наук.-теорет. журнал. 2008. № 4. С. 354-361.
14. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с. 13
15. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 268 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
18. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
19. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
20. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.
21. Жмуденко В.О. Оцінка результативності управління системними змінами [III Міжнародна науково-практична конференція «Development of modern science, experience and trends»], 11-14 жовтня 2022 р., Бостон, США.
22. Жмуденко В.О. Управління змінами в умовах кризи : матеріали XII всеук. наук. конф. [Менеджмент ХХІ ст.: проблеми і перспективи], (Умань 20 жовтня 2022 р.)

## 12. Інформаційні ресурси

23. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] // Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_21).
24. Шевченко І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
25. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: <http://www.me.gov.ua>.
26. Міністерство освіти і науки України: <http://www.mon.gov.ua>
27. Міністерство фінансів України: <http://www.minfin.gov.ua>
28. Державний комітет статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua>
29. Національний інститут стратегічних досліджень: <http://www.niss.gov.ua>
30. Державний департамент інтелектуальної власності: <http://www.sdip.gov.ua>
31. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів: <http://www.NoveKolo.info>

## 13. Зміни в робочій програмі на 2022 рік

Відповідно до навчального плану внесено зміни в структуру дисципліни, а саме в аудиторне навантаження. Оновлено методичне забезпечення та список рекомендованої літератури, відповідно до затвердженої освітньої програми.