КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан

_____ доц. А. В. Стасишин
(підпис)
“____” _____ 2022 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2022

Робоча програма навчальної дисципліни **«Управління змінами»**

для студентів за галуззю знань **28 «Публічне управління та адміністрування»**

спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»**
спеціалізації «**Публічне адміністрування та управління бізнесом**»

_____

освітнього ступеня магістр денної форми навчання

"31" серпня 2022 року, 30 с.

Розробник: Васьківська К.В., професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, д.е.н., професор
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол №1 від "31" серпня 2022 р.

Завідувач кафедри _____ __Комарницька Г. О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу
Протокол № 1 від 31.08.2022 р.

© Васьківська К.В., 2022 рік
© ЛНУ імені Івана Франка, 2022 рік

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА……4

РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ …….7

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ……...7

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ……...8

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ……...11

РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ ……13

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ …….14

7.1 Календарно-тематичний план лекційних занять ……...14

7.2 Календарно-тематичний план семінарських (практичних) занять …….19

7.3. Індивідуальна науково-дослідна робота ……20

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ……...21

РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ……24

9.1 Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів ……24

9.2 Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів ……24

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю ……...27

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .27

РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ……28

РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ …….29

РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ ……30

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

«Управління змінами» – нормативна дисципліна, яка вивчається при підготовці фахівців з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки та виноситься на державну атестацію. Метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх магістрів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни є економічні відносини, що виникають у процесі управління змінами.

Мета навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни полягає у формуванні системи знань щодо підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів, принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи управління змінами.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;
- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;
- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;
- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;
- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів

Вивчення дисципліни «Управління змінами» ґрунтується на знаннях з дисциплін: фінанси підприємств, корпоративні фінанси, фінансовий аналіз, управління фінансовою санацією, оподаткування суб'єктів підприємництва, бухгалтерський облік в управлінні підприємством, менеджмент, економіка підприємств.

Вимоги до знань і умінь:

За умов успішного виконання вимог щодо опанування науки студент набуде **компетентностей:**

Інтегральна компетентність

Здатність розв`язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності:

СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.
СК07. Здатність самостійно готувати проєкти нормативноправових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.
СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.
СК14. Здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.

Програмні результати навчання

знати:

ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.
ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.

уміти:

ПРН04. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.
ПРН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.
ПРН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.
ПРН12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.
ПРН15. Уміти застосовувати інструментарій для оцінювання тенденцій та можливостей концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, громади, освіти та бізнесу.

Опанування навчальної дисципліни повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміння	**Зміст критерію рівня сформованості вміння**
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на 3 кредити.

Форма контролю: поточний контроль, залік.

РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Опис предмета навчальної дисципліни «Управління змінами»

<table>
<tr><th colspan="7">Характеристика навчальної дисципліни</th></tr>
<tr><td colspan="3">Шифр та назва галузі знань
28 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»</td><td colspan="4">Цикл навчального плану
нормативна дисципліна професійної підготовки за спеціальністю
Курс: 2 маг, Семестр: 3</td></tr>
<tr><td>Спеціальність</td><td>Кількість кредитів ECTS</td><td>Кількість годин за ОПП</td><td>Кількість аудиторних годин</td><td>Лекції</td><td>Семінарські/ практичні</td><td>Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>281 «Публічне управління та адміністрування»</td><td>3</td><td>90</td><td>48</td><td>16</td><td>8</td><td>66</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Публічне адміністрування та управління бізнесом</td><td colspan="2">Кількість тижневих годин</td><td colspan="2">Кількість змістових модулів</td><td colspan="2">Вид контролю</td></tr>
<tr><td colspan="2">2</td><td colspan="2">11</td><td colspan="2">ПК, залік</td></tr>
<tr><td>Методи навчання</td><td colspan="6">лекції, семінарські заняття, самостійна робота, робота в групах, Інтернеті, розв’язування ситуаційних вправ та творчих завдань тощо</td></tr>
</table>

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Тема 1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
Тема 2. Класифікація організаційних змін
Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами
Тема 4. Моделі управління змінами
Тема 5. Планування змін
Тема 6. Механізм реалізації змін.
Тема 7. Управління опором змінам
Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами
Тема 9. Організаційний розвиток та зростання
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.

Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення Принципи управління змінами в організації. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.

Тема 2. Класифікація організаційних змін

Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямами. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни орієнтовані на персонал. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Ознаки класифікації змін.

Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. Індивідуальні зміни. Організаційні зміни.

Базові моделі змін: еволюційна та революційна.

Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Характерні рисами діяльності ефективного керівника: формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації; делегування значної частини відповідальності іншим; врахування вимог конкретної ситуації; надання підлеглим можливості для самовираження; заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей; раціональне використання робочого часу; потяг до самовдосконалення; використання конструктивної критики щодо діяльності організації; розумний ризик і відповідальність.

Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом. Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини: примусова, ціннісна, інструментальна. Матеріальна мотивація як бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціювання доходів в організації та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються в організації. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.

Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів. Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «вождь», «ведучий». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування – підпорядкування.

Лідер як символ спільності та зразок поведінки для групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Лідер – це людина,

здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід.

Тема 4. Моделі управління змінами

Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. Керівники, які сповідують теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу на створення структури і систем. Теорія О розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток своїх співробітників, зміну корпоративної культури і здійснення змін знизу вгору.

Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса включає п’ять стадій: діагностику; ідентифікацію опору; розподіл відповідальності; розвиток і реалізацію стратегій; моніторинг.

Цикл процесу організаційних змін.

Тема 5. Планування змін

Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.

Стадії та етапи процесу управління змінами. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.

Створення команд управління змінами. Команда в організації.

Функціональні команд. Команди з вирішення проблем. Міжфункціональні команди, самокеровані команди. Стадії: формування, бушування, нормування, виконання, розпуск.

Робочі групи в управлінні змінами.

Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проект. Програма змін як перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Ресурсне забезпечення реалізації проекту – це все те, що необхідно для виконання операцій (робіт) проекту. До ресурсів відносяться: трудові ресурси; машини, устаткування; матеріали і сировина; грошові кошти; енергетичні ресурси; інфраструктурні ресурси: інформаційні ресурси, обчислювальна техніка, оргтехніка, виробничі площі, будівлі. Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом.

Тема 6. Механізм реалізації змін

Поняття і зміст механізму реалізації змін. Під механізмом реалізації змін слід розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких

безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства.

Основні складові механізму реалізації змін. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську. Підходи до управління дискретними змінами.

Контроль здійснення змін та реагування.

Тема 7. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Опір змінам як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін. Сила опору визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури і структури влади, що відбуваються в наслідок змін, і обернено пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни. Причини опору змінам. Результат. Реакція.

Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.

Форми опору, властивості, чинники. Три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін: прямий і активний або непрямий і пасивний; гнучкий або жорсткий; ситуативний або хронічний.

Підходи до подолання опору. Навчання і надання інформації. Залучення до участі в проекті. Стимулювання та підтримка. Переговори та угоди. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація. Явний і неявний примус.

Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами

Традиційні методи управління змінами. Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання та технології. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію.

Сучасні методи управління змінами та їх застосування. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Аутсорсинг як запозичення ресурсів ззовні. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.

Аутстафінг. Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») як різновид аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання.

Бенчмаркинг і специфіка його використання в управлінні змінами Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.

Даунсайзинг. Даунсайзинг як низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів». Даунсайзинг як «скорочення» в рамках реструктуризації компанії – злиття та поглинання підрозділів, впроваджень нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо. Процедура даунсайзингу як своєрідний антикризовий захід для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат.

Тема 9. Організаційний розвиток та зростання

Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку. Організаційний розвиток (з англ. OD – Organization Development) як концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін

сформованих систем і процесів функціонування організацій. Концепція організаційного розвитку. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій: усвідомлення потреби в змінах; входження в організацію агента зміни; створення системи робочих взаємин агента змін; стадія збору інформації; діагностична фаза; вироблення планів дій, стратегій і технік їхньої реалізації; моніторинг, коректування й стабілізація програм дій; завершення програми організаційного розвитку.

Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI.

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. Одна з концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), прийнятої на озброєння багатьма провідними компаніями світу. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу як сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу.

Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.

Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів. Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види. Трансформації як процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін та перетворень підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану до впровадження цих моделей на практиці. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика.

Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми.

Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства.

Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги. Горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція.

Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств.

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm

2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.

3. Гордеев М. Закономерности организационных изменений. URL : http://quality.eup.ru/MATERIALY6/zakonorgi.html

4. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] СПб. : ДК, 2007. – 360 с.

5. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. – 2010. – № 3. – С. 69–72.

6. Кемп Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства. 2007. URL : http://www.benchmarketingclub.ru/kemp.pdf

7. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. URL: http://ibcm.biz/

8. Васьківська К. В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. Львів, 2011. 204 с.

9. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. URL : http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php

10.Стоян К. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_ menedgment/tom4/54_Stoyan.htm

Додаткова література

11. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія : Х. : АдвА, 2009. – 435 с.

12. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. Посібник. К .: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.

13. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

14. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.

РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

№ теми	Назва теми	Кількість годин за ОПП			Розподіл аудиторних годин	
		Всього	в т.ч.:		лекції	семінарські (практ)
			СРС	ауд		
1	Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.	3,5	2	1,5	1	0,5
2	Класифікація організаційних змін	3,5	2	1,5	1	0,5
3	Лідерство та керівництво в управлінні змінами	6,5	5	1,5	1	0,5
4	Моделі управління змінами	8,5	7	1,5	1	0,5
5	Планування змін	8,5	7	1,5	1	0,5
6	Механізм реалізації змін.	8,5	7	1,5	1	0,5

7	Управління опором змінам	10	7	3	2	1
8	Традиційні та сучасні методи управління змінами	10	7	3	2	1
9	Організаційний розвиток та зростання	10	7	3	2	1
10	Реінжиніринг бізнес-процесів	10	7	3	2	1
11	Зміни у стратегії підприємства	10	7	3	2	1
	Всього	**90**	**66**	**24**	**16**	**8**

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

7.1. Календарно-тематичний план лекційних занять

№ п/п	Тема та короткий зміст заняття	К-ть годин
Тема 1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.		**1**
1	Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Принципи управління змінами в організації. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.	
Тема 2. Класифікація організаційних змін		**1**

2	Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямами. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни орієнтовані на персонал. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Ознаки класифікації змін. Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. Індивідуальні зміни. Організаційні зміни. Базові моделі змін: еволюційна та революційна.	
	Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами	**1**
3	Роль керівництва в управлінні змінами. Характерні рисами діяльності ефективного керівника: формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації; делегування значної частини відповідальності іншим; врахування вимог конкретної ситуації; надання підлеглим можливості для самовираження; заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей; раціональне використання робочого часу; потяг до самовдосконалення; використання конструктивної критики щодо діяльності організації; розумний ризик і відповідальність. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом. Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини: примусова, ціннісна, інструментальна. Матеріальна мотивація як бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціювання доходів в організації та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються в організації. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів. Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «вождь», «ведучий». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування – підпорядкування. Лідер як символ спільності та зразок поведінки для групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід.	
	Тема 4. Моделі управління змінами	**1**

4	Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. Керівники, які сповідують теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу на створення структури і систем. Теорія О розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток своїх співробітників, зміну корпоративної культури і здійснення змін знизу вгору. Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса включає п'ять стадій: діагностику; ідентифікацію опору; розподіл відповідальності; розвиток і реалізацію стратегій; моніторинг. Цикл процесу організаційних змін.	
Тема 5. Планування змін		**1**
5	Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії. Стадії та етапи процесу управління змінами. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів. Створення команд управління змінами. Команда в організації. Функціональні команд. Команди з вирішення проблем. Міжфункціональні команди, самокеровані команди. Стадії: формування, бушування, нормування, виконання, розпуск. Робочі групи в управлінні змінами. Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проект. Програма змін як перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Ресурсне забезпечення реалізації проекту – це все те, що необхідно для виконання операцій (робіт) проекту. До ресурсів відносяться: трудові ресурси; машини, устаткування; матеріали і сировина; грошові кошти; енергетичні ресурси; інфраструктурні ресурси: інформаційні ресурси, обчислювальна техніка, оргтехніка, виробничі площі, будівлі. Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом.	
	Тема 6. Механізм реалізації змін	**1**
6	Поняття і зміст механізму реалізації змін. Під механізмом реалізації змін слід розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства. Основні складові механізму реалізації змін. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську. Підходи до управління дискретними змінами. Контроль здійснення змін та реагування.	
Тема 7. Управління опором змінам		**2**

7	Природа і феномен опору змінам. Опір змінам як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін. Сила опору визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури і структури влади, що відбуваються в наслідок змін, і обернено пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни. Причини опору змінам. Результат. Реакція. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору, властивості, чинники. Три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін: прямий і активний або непрямий і пасивний; гнучкий або жорсткий; ситуативний або хронічний. Підходи до подолання опору. Навчання і надання інформації. Залучення до участі в проекті. Стимулювання та підтримка. Переговори та угоди. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація. Явний і неявний примус.	
	Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами	**2**
8	Традиційні методи управління змінами. Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання та технології. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Сучасні методи управління змінами та їх застосування. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Аутсорсинг як запозичення ресурсів ззовні. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві. Аутстафінг. Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») як різновид аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. Бенчмаркинг і специфіка його використання в управлінні змінами Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм. Даунсайзинг. Даунсайзинг як низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів». Даунсайзинг як «скорочення» в рамках реструктуризації компанії – злиття та поглинання підрозділів, впроваджень нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо. Процедура даунсайзингу як своєрідний антикризовий захід для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат.	
	Тема 9. Організаційний розвиток та зростання	**2**
9	Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку. Організаційний розвиток (з англ. OD – Organization Development) як концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій. Концепція організаційного розвитку. Організаційний розвиток як безперервний процес	

	удосконалювання організації, що складається з декількох стадій: усвідомлення потреби в змінах; входження в організацію агента зміни; створення системи робочих взаємин агента змін; стадія збору інформації; діагностична фаза; вироблення планів дій, стратегій і технік їхньої реалізації; моніторинг, коректування й стабілізація програм дій; завершення програми організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).	
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів		**2**
10	Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. Одна з концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), прийнятої на озброєння багатьма провідними компаніями світу. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості аункціонування. РБП як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу як сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів. Класифікація бізнес-процесів підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.	
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства		**2**
11	Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види. Трансформації як процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін та перетворень підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану до впровадження цих моделей на практиці. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика. Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства. Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги. Горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації	

	підприємств.	
Разом		**16**

7.2. Календарно-тематичний план семінарських (практичних) занять

№ п/п	Тема та короткий зміст заняття	К-ть годин
1	Практичне заняття № 1 Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Класифікація організаційних змін	1
2	Практичне заняття № 2 Лідерство та керівництво в управлінні змінами Моделі управління змінами	1
3	Практичне заняття № 3 Планування змін Механізм реалізації змін.	1
4	Практичне заняття № 4 Управління опором змінам	1
5	Практичне заняття № 5 Традиційні та сучасні методи управління змінами	1
6	Практичне заняття № 6 Організаційний розвиток та зростання	1
7	Практичне заняття №7 Реінжиніринг бізнес-процесів	1
8	Практичне заняття №8 Зміни у стратегії підприємства	1
	Разом	**8**

7.3. Індивідуальна науково-дослідна робота

Наукова робота студентів дисципліни «Управління змінами» включає підготовку рефератів, презентацію їх на заняттях (за темами), студентських конференціях, підготовка наукових статей і інше. Захист реферату, попередньо перевіреного викладачем, відбувається на практичному занятті, тема якого відповідає тематиці проведеного дослідження або позааудиторно, під час консультацій. Науково-дослідна робота може бути зарахованою, якщо студент підготував статтю чи виголосив доповідь на науковій конференції за темою дослідження.

Етапи виконання науково-дослідної роботи

1. Опрацювання літературних і наукових джерел, матеріалів суб'єктів господарювання для написання реферату.
2. Складання плану реферату.
3. Написання реферату.
4. Надання реферату на перевірку і рецензію викладачеві.
5. Робота з підготовки реферату до презентації.
6. Презентація реферату.

ТЕМАТИКА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ РОБІТ

1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2.Класифікація організаційних змін
3.Лідерство та керівництво в управлінні змінами
4.Моделі управління змінами
5.Планування змін
6.Механізм реалізації змін.
7.Управління опором змінам
8.Традиційні та сучасні методи управління змінами
9.Організаційний розвиток та зростання
10.Реінжиніринг бізнес-процесів
11.Зміни у стратегії підприємства

ОФОРМЛЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Тема ІНДЗ обирається відповідно до порядкового номера студента в групі. Інша тематика може бути запропонована студентом самостійно і погоджена з викладачем. Кожна із запропонованих тем має бути пов'язана з конкретним об'єктом дослідження – підприємством, установою, організацією.

Обсяг реферату повинен становити 10-15 сторінок тексту (комп'ютерний набір). Набір тексту та його роздрукування здійснюються в редакторі Word з одного боку аркуша білого паперу формату А4 через півтора міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці (приблизно по 60 знаків у рядку) з використанням стандартного шрифту Times New Roman розміром 14. Для виділення окремих місць допускаються також курсив, напівжирний курсив і напівжирний шрифт. Текст реферату необхідно друкувати на текстовому полі сторінки розміром 170 х 257 мм, залишаючи відповідно поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 20 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Друкарські помилки, описки і графічні неточності, які виявилися в процесі написання роботи, можна виправляти зафарбуванням білою фарбою і нанесенням на тому ж місці виправленого тексту рукописним способом.

Заголовки структурних частин реферату: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами напівжирним шрифтом симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу напівжирним шрифтом. Крапку в кінці заголовку не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці в підбір до тексту звичайним шрифтом. У кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка. Кожну структурну частину реферату необхідно починати з нової сторінки.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів і т.д. подають арабськими цифрами без знаку №. Першою сторінкою реферату є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок роботи. На титульному аркуші номер сторінки не проставляють. На наступних сторінках реферату номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Номер розділу проставляють після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Зміст реферату повинен відповідати темі, зазначеній у заголовку. Кількість опрацьованої літератури в залежності від теми реферату може складати від 5 до 25 джерел.

План реферату складається зі вступу, 2-4 розділів (можливі підрозділи), висновків та списку використаної літератури. У вступі зазначаються актуальність теми, причини вибору саме цієї теми студентом, цілі та завдання дослідження, а також короткий огляд-аналіз

опрацьованої літератури (історіографія питання). Висновки містять у собі результати дослідження, до яких дійшов студент, опрацювавши означену літературу, відповідно до цілей і завдань, вказаних у вступі.

Оформлення реферату:

а) 1-й аркуш – титульний;

б) 2-й аркуш – план реферату з обов'язковим зазначенням сторінок;

в) нумерація сторінок починається з третього аркуша;

г) на останньому аркуші вмішується список джерел використаної літератури.

Реферат оцінюється від 0 до 40 балів. При нарахуванні балів беруться до уваги наступні чинники:

а) відповідність змісту реферату зазначеній темі та плану;

б) кількість опрацьованої літератури та якість її опрацювання;

в) наявність аналізу літератури, співставлення різних точок зору авторів,
узагальнень та обґрунтованих власних висновків;

г) кількість та якість зазначених посилань;

д) логічний, ясний та правильний виклад матеріалу, грамотна, літературна мова;

е) відповідність оформлення реферату до поданих вимог.

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

1.Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2.Принципи управління змінами в організації.
3.Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.
4.Джерела змін: зовнішні та внутрішні.
5.Теорії пояснення джерел змін.
6.Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни.
7.Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні).
8.Класифікація змін за напрямами. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни.
9.Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін.
10.Види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни орієнтовані на персонал.
11.Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності.
12.Ознаки класифікації змін.
13.Індивідуальні, групові, організаційні зміни.
14.Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці.
15.Індивідуальні зміни.
16.Організаційні зміни.
17.Базові моделі змін: еволюційна та революційна.
18.Роль керівництва в управлінні змінами.
19.Характерні рисами діяльності ефективного керівника.
20.Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом.
21.Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини: примусова, ціннісна, інструментальна.
22.Матеріальна мотивація як бажання достатку, більш високого рівня життя.
23.Трудова мотивація.

24.Статусна мотивація.
25.Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.
26.Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси.
27.Особливості мислення лідерів.
28.Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва.
29.Лідер як символ спільності та зразок поведінки для групи.
30.Лідер – людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер.
31.Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
32.Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід.
33.Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О.
34.Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін.
35.Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса .
36.Цикл процесу організаційних змін.
37.Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.
38.Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.
39.Стадії та етапи процесу управління змінами.
40.Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.
41.Створення команд управління змінами. Команда в організації.
42.Функціональні команди.
43.Команди з вирішення проблем.
44.Міжфункціональні команди, самокеровані команди.
45.Стадії: формування, бушування, нормування, виконання, розпуск.
46.Робочі групи в управлінні змінами.
47.Поняття і зміст механізму реалізації змін.
48.Основні складові механізму реалізації змін.
49.Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську.
50.Підходи до управління дискретними змінами.
51.Контроль здійснення змін та реагування.
52.Природа і феномен опору змінам.
53.Опір змінам як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.
54.Сила опору. Причини опору змінам. Результат. Реакція.
55.Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
56.Форми опору, властивості, чинники.
57.Три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін.
58.Традиційні методи управління змінами.
59.Методи, орієнтовані на людей і культуру.
60.Методи, орієнтовані на завдання та технології.
61.Методи, орієнтовані на структуру та стратегію.
62.Сучасні методи управління змінами та їх застосування.
63.Аутсорсинг: види та особливості застосування.
64.Аутсорсинг як запозичення ресурсів ззовні.
65.Переваги та ризики використання аутсорсингу.
66.Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.
67.Аутстафінг.
68.Бенчмаркинг і специфіка його використання в управлінні змінами

69.Даунсайзинг. Процедура даунсайзингу як своєрідний антикризовий захід для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат.
70.Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.
71.Організаційний розвиток як концепція розвитку організацій.
72.Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
73.Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI.
74.Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
75.Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
76.Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи.
77.Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів.
78.Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу
79.Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу.
80.Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.
81.Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів.
82.Класифікація бізнес-процесів підприємства.
83.Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.
84.Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
85.Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види.
86.Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика.
87.Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми.
88.Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.
89.Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.
90.Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств.

РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання рівня знань студента проводиться за модульно-рейтинговою системою відповідно до розпорядження по факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка №1-р «Про організацію освітнього процесу на факультеті управління фінансами та бізнесу ЛНУ ім. І.Франка у 2015-2016 навчальному році» від 31.08.2014р.

Результат поточного контролю освітньої діяльності студентів (РПК) за семестр визначається як середня арифметична з поточних балів за 5-бальною шкалою, відображених у журналі обліку відвідування та успішності, помножена на встановлений коефіцієнт переводу k=10.

$$\text{РПК} = \left(\frac{\text{Сумма балів за результатами поточного контролю}}{\text{Кількість навчальних занять}}\right) \times \text{К}$$

9.1. Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний контроль	Екзамен	РАЗОМ

Практичні (семінарські) заняття	**Індивідуальна науково-дослідна робота**		
40	**10**		
50 балів		***50 балів***	

9.2. Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	**Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів**	**Бали рейтингу**	**Максимальна кількість балів**
1. Бали поточної успішності за участь на практичних заняттях		**До 5балів**	**40**
	• розгорнутий, вичерпний виклад змісту питання; • повний перелік необхідних для розкриття змісту питання категорій та законів; • правильне розкриття змісту категорії та законів, механізму їх взаємозв'язку і взаємодії; • здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки і узагальнення, знання історії створення таких теорій та еволюції поглядів їх представників; • уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їх риси та форми виявлення; • демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання; • використання актуальних фактичних та статистичних даних, матеріалів останніх подій в економічній та фінансовій сфері в країні та за її межами; • знання необхідних законів і нормативних матеріалів України, міжнародних та міждержавних угод, обов'язкове посилання на них під час розкриття питань; • знання точних назв і функцій національних та міжнародних фінансово-кредитних установ, історії їх створення і ролі при вирішенні проблем, які ставляться у конкретному питанні	**5 балів**	
	• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, указаних вище (якщо він потрібний для вичерпного розкриття питання);	**4 бали**	

• при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами все ж таки студентом допущені помилки під час використання цифрового матеріалу, посилання на конкретні історичні періоди та факти, неточності у формулюванні термінів і категорій, проте з допомогою викладача він швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді		
• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття двох з пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання); • одночасно мають місце обидва типи недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «добре»; • відповідь малообгрунтована, неповна; • студент не знайомий з законодавчими матеріалами, матеріалами періодичної преси з фінансових та загальноекономічних питань; • студент лише з допомогою викладача може зрозуміти та виправити свої помилки	**3 бали**	
• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття трьох чи більше пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання); • одночасно мають місце два чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «задовільно»; • у відповіді відсутні належні докази і аргументи, зроблені висновки не відповідають загальноприйнятим, хибні; • характер відповіді дає підставу стверджувати, що студент неправильно зрозумів суть питання чи не знає правильної відповіді; • допущені грубі помилки і студент не може їх виправити	**1-2 бали**	
• студент не готовий до заняття.	**0 балів**	
2. Індивідуальна науково-дослідна робота	**До 10 балів**	**10**
▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів, виступ перед групою	**10**	
▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів	**8**	
▪ робота суто компілятивного рівня	**До 5**	
3. Екзамен	**До 50 балів**	**50**
Встановлено **3 рівні** складності завдань. **1. Перший рівень – завдання із вибором відповіді – тестові завдання.** Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо	**15 балів**	

в картці тестування записана правильна відповідь.	
2. Другий рівень – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.	**15 балів**
3. Третій рівень – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях **треба зробити** послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.	**20 балів**

9.3. Шкала оцінювання успішності студента за результатами підсумкового контролю

Рейтинг студента (балів)	**Оцінка за шкалою ECTS**	**Визначення**	**Оцінка**	
			за національною системою	**за системою факультету**
90 – 100	**A**	**Відмінно (EXCELENT)** відмінне виконання з незначною кількістю помилок	**Відмінно**	**5**
82 – 89	**B**	**Дуже добре (VERI GOOD)** вище середніх стандартів, але з деякими помилками	**Добре**	**4**
75 – 81	**C**	**Добре (GOOD) –** в цілому змістовна і правильна робота з певною кількістю значних помилок	**Добре**	

69 – 74	**D**	**Задовільно (SATISFACTORI) –** непогано, але зі значною кількістю недоліків	**Задовільно**	**3**
60 – 68	**E**	**Достатньо (SUFFICIENT) –** виконання відповідає мінімальним критеріям	**Задовільно**	
35 – 59	**FX**	**Незадовільно (FAIL) –** необхідна ще певна додаткова робота для успішного складання екзамену	**Незадовільно**	**2**
1 – 34	**F**	**Незадовільно (FAIL) –** необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Викладання дисципліни супроводжується наступним методичним забезпеченням:

- опорні конспекти лекцій;
- завдання та методичні вказівки для проведення практичних занять;
- завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи;
- структурно-логічні схеми та інший ілюстративний матеріал.

РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКА АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання з дисципліни

Методи активізації процесу навчання	**Практичне застосування навчальних технологій**
1	**2**
Проблемні лекції	
Проблемні лекції направлені на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, використовується досвід зарубіжних навчальних закладів.	**Тема 9. Організаційний розвиток та зростання** **<u>Проблемні питання:</u>** 1.Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.

Студентам під час лекцій роздається друкований матеріал, виділяються головні висновки з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів	2.Концепція організаційного розвитку. 3.Концепція управління життєвим циклом організації
	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів **<u>Проблемні питання:</u>** 1.Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. 2.Концепція РБП. 3.Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.
Мозкові атаки	
Мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію	
	Тема 7. Управління опором змінам - мозкова атака щодо визначення сили опору; - мозкова атака щодо вибору підходів до подолання опору.

РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Ресурси мережі Інтернет із законодавства України	**Ресурси внутрішньої мережі з навчальної дисципліни «Управління змінами»**
▪ <u>Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua/</u> ▪ <u>Міністерство фінансів України</u> ▪ <u>http://www.minfin.gov.ua/</u> ▪ <u>Державна податкова служба України</u> ▪ <u>http://www.sta.gov.ua/</u> ▪ <u>Державна митна служба України</u>	▪ Програма навчальної дисципліни ▪ Робоча програма навчальної дисципліни ▪ Інтегрований навчально-атестаційний комплекс (підручник, автоматизована навчально-атестаційна система на компакт-диску та Інтернет-портал)

▪ http://www.customs.gov.ua/ ▪ Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку ▪ http://www.ssmsc.gov.ua/ ▪ Рахункова палата України ▪ http://www.ac-rada.gov.ua/ ▪ Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net/ ▪ Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua/ ▪ Налоги и бухгалтерский учет: www.basa.tav.kharkov.ua/ ▪ Право. Україна: ▪ www.legal.com. ua/oqi-bin/rnatrix.ogi/pravo. htrnl ▪ Українське право: www.ukrpravo.com/	▪ Методичні рекомендації з вивчення тем ▪ Плани практичних занять та методичні рекомендації до їх проведення ▪ Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи (СРС) ▪ Засоби діагностики знань студентів з навчальної дисципліни ▪ інші

РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

№ з/п	Зміни і доповнення до робочої програми (розділ, тема, зміст змін і доповнення)	Навчальний рік	Підпис завідувача кафедри