

*Державний  
університет  
телекомунікацій*

**Кафедра  
менеджменту**

**Розробник:**

**Сотниченко В.М.**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

***Київ, 2018***

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

---

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС**

**навчальної дисципліни  
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**для галузі знань: 07 "Управління та адміністрування"**

**спеціальність: 073 "Менеджмент організації і адміністрування".**

**КИЇВ, 2018**

## ВСТУП

Програму вивчення навчальної дисципліни “Управління змінами” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент організації і адміністрування".

Предметом вивчення навчальної дисципліни є інноваційний процес та інноваційна діяльність на макро- та мікрорівні.

Міждисциплінарні зв'язки: основи економічної теорії, макроекономіка, мікроекономіка, економіка підприємств, менеджмент, інвестиційний менеджмент, стратегічний менеджмент.

### **1. Дисципліна є нормативною.**

### **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

- 2.1.** Головною метою викладання навчальної дисципліни "Управління змінами" є оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками управління інноваційною діяльністю організації.
- 2.2.** Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері управління змінами в діяльності організації.
- 2.3.** Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

#### ***знати:***

- сутність, принципи і функції управління змінами;
- основні досягнення світової та вітчизняної науки і практики в управлінні змінами;
- особливості розробки та управління змінами на підприємствах;
- основні організаційні форми управлінської діяльності;
- законодавчо-правову базу, що регулює управлінську діяльність на всіх рівнях управління;
- основні умови здійснення управлінської діяльності на підприємствах зв'язку.

#### ***вміти:***

- формулювати мету та основні завдання управління змінами;
- аналізувати інноваційні можливості підприємства, планувати та прогнозувати зміни;

- формувати та оцінювати показники управлінської діяльності та інноваційні ризики;
- аналізувати об'єктивні закономірності науково-технічного розвитку та управляти процесами нововведень на виробництві;
- організовувати управління управлінської діяльністю;
- оцінювати ефективність управління змінами на підприємстві.

На вивчення навчальної дисципліни відведено 120 годин, 4 кредити ЄКТС.

Форма підсумкового контролю – (залік) **екзамен**

**3.** Інформаційний обсяг навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

**Змістовий модуль 1.** Сутність та етапи управління змінами.

**Змістовий модуль 2.** Механізм реалізації змін.

**4. Рекомендована література**

#### **Основна**

1. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М. : Изд-во "Альпина Паблишер", 2003. – 320 с.
4. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон / под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
5. 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»).
6. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних; підприємств : монографія / О.В. Виноградова. -Донецьк ДонДУЕТ, 2006.-183 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2010. - 320 с.

8. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. СПб. : ДК, 2007. - 360 с.
9. 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.
10. 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.
11. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] Д.С. Корн. - М. : Олимп-Бизнес, 2007. - 320 с.
12. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х.К. Рамперсад. М. : Олимп-Бизнес, 2005. - 256 с.
13. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева.-Донецк : ДонГУЗТ, 2005. - 203 с.
14. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями учеб. пособие / Г.В. Широкова. - СПб.: СПбГУ, 2005.
15. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-є вип. та доп. /За редакцією В. О. Василенко.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005 - 440 с.
16. Власова А.М., Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент, Київ, 1997.- 92 с.
17. Волков О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 664 с.
18. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. –148с.
19. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 254 с.
20. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.Й. Гречан та ін.; Під ред.. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
21. Коренной А.А., Карпов В.И. Курс инновационного менеджмента. - Киев: НИИ Статистики, 1997. -336с.

22. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 502 с.
23. Круглова Н.Ю. Інноваційний менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Издательство РДЛ, 2001. – 352 с.
24. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. – М. : Инфра, 2002. – 293 с.
25. Менеджмент та маркетинг інновацій / За ред.. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
26. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2007. – 298 с.
27. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
28. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 446 с.
29. Онишко С.В., Паєнко Т.В., Швабій К.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – К.: КНТ. 2008. – 256 с.
30. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підпр. / за ред.. проф. П.Г. Перерви, проф. С.А. Меховича, проф. М.І. Погорелової. – Х.: НПУ «ХПУ», 2008. – 1025 с.
31. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика /под.ред. П.Н.Завлина. -М.: ОАО «НПО Издательство «Экономика», 2000. – 475с.
32. Провайдинг інновацій: Підручник / Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман та ін.; за ред. М.П. Денисенка. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
33. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
34. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2011.
35. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник – К.: Академвидав, 2006. - 464 с. (Альма-матер)
36. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учеб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.

37. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2008. – 432 с.

### Допоміжна

1. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку / Електронний ресурс.– Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf)
2. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О.Ю. Гусєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1(5). – Т.2 – С. 92-100
3. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Електронний ресурс.– Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2010\\_3/069-072.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf)
4. Колібаба А.М. Пріоритети в управлінні змінами / Електронний ресурс – Режим доступу: [ena.lp.edu.ua:8080/.../015\\_Prioriteti%20v%20upravl\\_81\\_86\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/.../015_Prioriteti%20v%20upravl_81_86_714.pdf)
5. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / Електронний ресурс.– Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.pdf)
6. 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
7. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Отенко // Бізнесінформ. –2011.– №8. – С.204-207
8. Пушкар О.І. Плетньов О.І. Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту / О.І. Пушкар, О.І. Плетньов // Управління розвитком. – 2011. - №2(118). – с. 116-118
9. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва // Теоретичні та прикладні питання економіки – 2010. – Вип. 21 – с. 43-47
10. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / Електронний ресурс.– Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/21\\_14/297\\_Sta.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_14/297_Sta.pdf)

11. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / Електронний ресурс.— Режим доступу: [www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011.../25.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011.../25.pdf)
12. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.— 2010. - №2(52). – Т.2 – с. 287-291
13. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – с. 292-298
14. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 61-68
15. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2-е изд. / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480 с.

## **5. Засоби діагностування успішності навчання**

Продовж семестру з навчальної дисципліни «Управління змінами» студенти відвідують лекції, на яких конспектують певний лекційний матеріал та відповідають на питання під час контрольних опитувань на лекціях. Відвідання, ведення конспекту та результати контрольних опитувань фіксуються у журналі обліку контролю навчально-виховного процесу.

Протягом семестру студенти так само відвідують семінарські заняття, готують відповіді на питання з певних тем, що визначені у планах семінарських занять і є обов'язковими для вивчення. Семінарські заняття передбачають також підготовку реферативного матеріалу, який доповідається на семінарі. Відвідання, результати виступів, доповідей, повідомлень, доповнень також фіксуються у журналі обліку контролю навчально-виховного процесу.

Конспектування лекційних тем і рекомендованої літератури до семінарських занять як найважливішого компонента самостійної роботи студента і найбільш ефективною її форми теж відповідним чином контролюється і фіксується.

Для контролю засвоєння даної дисципліни навчальним планом передбачені два модульних контролю, на кожному з яких студентам пропонується відповісти на запитання за матеріалами навчальної дисципліни.



Навчальним планом для студентів передбачений екзамен, у якому пропонується дати відповідь на 3 питання з даної дисципліни та виконати практичне завдання.

Результати всіх видів поточного контролю є невід'ємними складовими критеріїв підсумкового оцінювання знань студентів, наведених у відповідному розділі навчально-методичного забезпечення.

Засоби діагностики якості вищої освіти призначені для кількісного та якісного оцінювання результатів навчання студента з навчальної дисципліни «Управління змінами».

Поточний контроль та підсумкове оцінювання знань студентів з навчальної дисципліни спрямовані на стимулювання систематичної поточної навчальної та самостійної роботи студентів, підвищення об'єктивності оцінювання їх знань, запровадження здорової конкуренції між студентами у навчанні, виявлення і розвитку їх творчих здібностей.

При розрахунку підсумкової оцінки успішності студента з навчальної дисципліни слід вважати, що кожний вид поточної роботи студента має різну питому вагу у формуванні його знань з навчальної дисципліни.

## **6. Критерії успішності**

Оцінювання студентів при контрольному поточному опитуванні:

**Грубими помилками є:**

- незнання визначень основних понять предметної області і формулювань, передбачених програмою курсу;
- незнання суті понять предметної області.

**Помилками слід вважати:**

- неточності визначень понять предметної області, формулювань;
- неволодіння одним з умінь і навиків, передбачених програмою, але що не відносяться до грубих помилок.

**Недоліками є:**

- непослідовний виклад матеріалу;
- нераціональний (але правильний) виклад матеріалу або вирішення завдання.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень (шифр спеціальності та назва, освітній рівень)	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів - 3	Галузь знань 07 Управління та адміністрування  Напрямок підготовки 073 Менеджмент	Нормативна	
Модулів - 1	Спеціальність (професійне спрямування) – менеджмент організації і адміністрування	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		5-й	6-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання «Оцінювання ефективності управління змінами організації»		Семестр	
		10-й	11-й
		Лекції	
Загальна кількість годин - 120		16 годин	4 години
		Практичні, семінарські	
	32 годин	4 години	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних - 4 самостійної роботи студента - 5	Самостійна робота		
	72годин	112 годин	
	Індивідуальні завдання 20 годин		
	Освітньо-кваліфікаційний рівень Освітній рівень <i>другий</i>	Вид контролю - екзамен	

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Мета** - оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками управління змінами організації.

**Завдання** - викладання дисципліни на основі сучасних знань в галузі управління змінами; високопрофесійна теоретична підготовка студентів; формування у студентів навичок у сфері управління змінами організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:** сутність, принципи і функції управління змінами; основні досягнення світової та вітчизняної науки і практики в управлінні процесами; особливості розробки та управління проектами на підприємствах; основні організаційні форми управлінської діяльності; законодавчо-правову базу, що регулює підприємницьку діяльність на всіх рівнях управління; основні умови здійснення управлінської діяльності на підприємствах зв'язку.

**вміти:** формулювати мету та основні завдання управління змінами; аналізувати інноваційні можливості підприємства, планувати та прогнозувати зміни; формувати та оцінювати показники управлінської діяльності та інноваційні ризики; аналізувати об'єктивні закономірності науково-технічного розвитку та управляти процесами нововведень на виробництві; організовувати управління змінами; оцінювати наслідки та результати змін на підприємстві.

## **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ЗМІСТОВИЙ 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. 8

## **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.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **Механізм реалізації змін**

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

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

#### **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.**

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.

#### **Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій.**

Досить часто компанії витрачають значну кількість коштів на ІТ. Але не завжди вони отримують бажану (рекламовану) вигоду при змінах на основі ІТ. З'ясуємо, як можна зменшити шлях від задуму використання ІТ (стратегії) до впровадження і отримання результатів. Необхідно узгодити тактику організації з ІТ-стратегією, інакше будуть проблеми, особливо при зміні перспектив і пошуку загальнокорпоративних рішень. Рішення, що приймаються за допомогою ІТ- технологій, можуть серйозно вплинути на бізнес.

#### **4. Структура навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		Лк	Пз	Сз	Інд.р.	СРС		Лк	Пз	Сз	Інд.р.	СРС
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
<b>Змістовий модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>												
Тема1. Теоретичні основи управління змінами.	16	2	-	2	-	10	11	2	-	-	-	10
Тема 2. Індивідуальні зміни.	15	2	-	2	-	9	11	-	-	-	-	12
Тема 3. Командні зміни.	15	2	2	-	-	7	12	-	-	-	-	12
Тема 4. Організаційні зміни.	15	2	2	-	-	7	12	-	-	2	-	10
<b>Разом за змістовим модулем 1.</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>44</b>
<b>Змістовий модуль 2. Механізм реалізації змін</b>												
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	15	2	-	2	-	7	18	2	-	-	-	12
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління	15	2	-	2	-	7	14	-	-	2	-	10

опором змінам.												
<b>Тема 7.</b> Структурні зміни.	15	2	2	-	-	7	12	-	-	-	-	12
<b>Тема 8.</b> Управлінні змінами у стратегічному розвитку організації.	14	2	2	-		6		-	-	-	-	10
<b>Тема 9.</b> Зміни корпоративної культури.		2				6						12
<b>Тема 10.</b> Зміни на основі інформаційних технологій.		2				6						12
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>59</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>68</b>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>112</b>

## 5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
1.	Основи управління змінами у сучасних умовах	2
2.	Способи організації і проведення індивідуальних змін	2
3.	Прийоми і методи в роботі керівництва в управлінні змінами	2
4.	Проблеми управління змінами	2

## 6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
1.	Організація і проведення командних змін	2
2.	Методи і прийоми організації роботи з управління змінами	2
3.	Організація структурних змін	2
4.	Управління стратегічними змінами	2

## 7. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
1.	Теоретичні основи управління змінами.	10
2.	Індивідуальні зміни.	9
3.	Командні зміни.	7
4.	Організаційні зміни.	7
5.	Роль керівництва в управлінні змінами.	7
6.	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	7
7.	Структурні зміни.	7
8.	Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	6
9.	Зміни корпоративної культури.	6
10.	Зміни на основі інформаційних технологій.	6

## 8. Індивідуальні завдання

Контроль за самостійною роботою проходить через підготовку та захист індивідуальної роботи. Актуальною організаційною формою контролю є проведення презентацій, на яких студенти демонструють свої вміння практично реалізовувати технології інноваційного менеджменту.

Індивідуальні роботи студенти виконують для проміжного контролю відповідно до навчального плану. Основною метою індивідуальної роботи є закріплення й систематизація отриманих знань із дисципліни у процесі самостійної підготовки в міжсесійний період. Виконання індивідуальної роботи сприяє успішному здаванню екзамену та є обов'язковою умовою допуску до нього. Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань містять теоретичні аспекти, які охоплюють усі теми відповідно до розробленої програми курсу, а також практичне завдання (управлінську ситуацію).

Індивідуальна робота студента повинна мати письмову відповідь на три теоретичних запитання та розв'язання управлінської ситуації. Викладення теоретичного матеріалу повинно супроводжуватися прикладами з практичної діяльності підприємств, необхідними малюнками, схемами та графіками. Слід акуратно оформити індивідуальну роботу. Сторінки повинні бути пронумеровані. Суть потрібно викладати чіткими і короткими фразами. Скорочення слів, крім загальноприйнятих, не дозволяється. При використанні в



роботі цитат, статистичних даних та інших матеріалів необхідно навести джерела, звідки їх взято.

Індивідуальну роботу необхідно підписати, вказавши дату її виконання й подати на кафедру у встановлений для рецензування термін. Індивідуальну роботу, яка відповідає встановленим вимогам, після рецензування повертають студентові за 3–4 дні до складання екзамену з даного курсу для співбесіди щодо її зарахування.

### **Теоретичні завдання до індивідуальної роботи**

1. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.
2. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві
3. Функціональні стратегії в процесі реалізації змін.
4. Організаційна культура і управління змінами.
5. Визначення рівня та послідовності змін.
6. Ресурсно-компетентісна база змін.
7. Учасники процесу впровадження змін.
8. Готовність фірми до змін (рівні нестабільності, агресивності і відкритості).
9. Типологія змін в організації – проактивного і реактивного характеру.
10. Сутність управління організаційними змінами.
11. Види змін у діяльності підприємства та їх джерела.
12. Управління зміною поведінки групи.
13. Персональна зміна в організації.
14. Способи управління опором в організації.
15. Управління зміною мотивації в організації.
16. Методи організації зміни особистісної поведінки в процесі змін.
17. Процес управління змінами.
18. Методи організаційних змін.
19. Організація як об'єкт управління та зміни.
20. Джерела організаційних змін: внутрішні, зовнішні.
21. Зміни, пов'язані з життєвим циклом організації.
22. Життєвий цикл і стратегії організації в умовах зміни: виживання і акомодация.
23. Антикризове управління змінами.
24. Практичні тенденції скорочення організації.
25. Тактики управління організацією, що знаходиться в занепаді.
26. Характеристика рушійних сил перетворень в організації: зовнішні і внутрішні.

27. Характеристика сучасного підходу до управління організацією на основі змін. Рефреймінг. Реструктуризація. Пожвавлення. Оновлення.
28. Методи групових змін.
29. Методи організаційних змін розвитку організації, що засновані на концепції навчання організацій.
30. Опір змінам: сутність, типи, види і форми прояву.
31. Планування проведення змін і подолання опору.
32. Управління задоволеністю співробітників трудовою діяльністю.
33. Управління процесом зміни мотивації.
34. Посадова модель поведінки.
35. Управлінські концепції керівника.
36. Управління зміною організаційної культури.
37. Інновації для здійснення змін в організаціях: визначення, види. Процес і принципи нововведень.
38. Рефлексивна модель управління: сутність, процес. Рефлексивне навчальне занурення.

## **9. Методи навчання.**

Повнота і ефективність подання (представлення) інформації студентам в процесі вивчення дисципліни «Управління інноваціями» пізнавальної діяльності реалізується через наступні методи:

- пояснювально-ілюстративний метод або інформаційно-рецептивний.
- репродуктивний метод (репродукція - відтворення)
- метод проблемного викладу.
- частково-пошуковий, або евристичний, метод.
- дослідницький метод.
- дискусійний метод.
- ділова гра, як метод активного навчання.
- імітаційні та ігрові методи
- метод моделювання
- метод проектів та інші форми організації навчальної взаємодії між студентом та викладачем.

## **10. Методи контролю**

Контроль засвоєння теоретичних положень відбувається **на лекційних заняттях**. Перевірка засвоєного поточного матеріалу відбувається **на практичних заняттях**.

**На практичних заняттях** здійснюється контроль знань, одержаних студентами на попередній лекції та закріплених в процесі самостійної роботи, та більш детально пояснюється та обговорюється матеріал, який викликав у студентів утруднення в процесі самостійної роботи. **На практичних заняттях** може розв'язуватися та детально пояснюватися певна задача, на основі якої видається домашнє завдання (рішення аналогічної задачі зі своїми чисельними даними).

**Модульний контроль** полягає у відповідях на певні тести чи окремі питання в рамках пройденого матеріалу в письмовій формі. Головна мета контролю – перевірка рівня засвоєних студентами знань та вмій у відповідності з завданнями дисципліни. Тести і питання складені так, що для правильних відповідей треба володіти основними теоретичними положеннями модуля.

**Підсумковий контроль** успішності знань здійснюється в кінці семестру після вивчення повного курсу дисципліни і відбувається у вигляді письмового чи усного екзамену. До екзамену допускаються ті студенти, які успішно склали всі попередні модулі і відпрацювали заняття, що були пропущені без поважної причини.

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота							Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти управління інноваціями				Змістовий модуль 2. Інноваційний розвиток організації та визначення ефективності інноваційної діяльності			20	100
T-1	T-2	T-3	T-4	T-5	T-6	T-7		
10	10	12	12	12	12	12		

## Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Рейтинговий	Оцінка	Оцінка за національною шкалою
-------------	--------	-------------------------------

показник	ЕКТС	Для екзамену, курсowego проекту (роботи), практики	Для заліку
90-100	<b>A</b>	Відмінно	Зараховано
82-89	<b>B</b>	Добре	
75-81	<b>C</b>		
64-74	<b>D</b>	Задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	Незадовільно з можливістю повторного складання	Незараховано
0-34	<b>F</b>	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	

## 12.Методичне забезпечення

1. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань.
2. Методичні рекомендації до оцінювання навчальних досягнень студентів.
3. Плани практичних завдань та методичні рекомендації до їх виконання
4. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів.
5. Методичні рекомендації до виконання тестових завдань.
6. Перелік екзаменаційних питань.
7. Конспект лекцій
8. Термінологічний словник.

## 13.Рекомендована література

### Основна

1. Виханский О.С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Камерон К. Диагностика й изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 220 с.
3. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин ; пер. с англ. –СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
4. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.
5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

6. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учебн. пособ. / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 330 с.

#### **Додаткова**

7. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб : Питер, 2011. – 384 с.
8. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2011. – 224 с.
9. Грибик І. І. Управління змінами / І. І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смолінська. – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 180 с.
10. Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений; Индивидуальные изменения; Командные изменения; Организационные изменения и др. / М. Грин, Э. Камерон ; пер. с англ. П. Тимофеева. – М. : Хорошая книга, 2006. – 360 с.
11. Дак Д. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак ; пер. с англ. В. Ионов ; науч. ред. А. Шакирова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб. : Питер ; IMISP, 2006. – 864 с.
13. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 392 с.
14. Ливитт Г. Д. Сверху вниз: почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно / Г. Д. Ливитт ; пер. с англ. А. Данишевской. – СПб. : Питер, 2005. – 213 с.
15. Распопов В. М. Управление изменениями : учебн. пособ. / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2008. – 333 с.
16. Романов В. В. Корпоративная культура: основные подходы к исследованию : учебн. пособ. / В. В. Романов. – Н. Новгород : НГТУ, 2011. – 92 с.
17. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2 / В. Г. Смирнова ; науч. ред. А. И. Наумов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
18. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

19. Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.
20. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

### **Ресурсы мережі Інтернет**

21. Making project management indispensable for business results [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.org/>.
22. Project Management Institute [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.ru/>.