

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з навчальної та
наукової роботи

М.В. Фурса

«~~10~~» серпня 2024 року



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК-08. - «Управління змінами та розвитком підприємства

(в умовах невизначеності)»

(шифр і назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти – Другий (магістерський)

(назва рівня вищої освіти)

ступінь вищої освіти – Магістр

(назва ступеня вищої освіти)

галузь знань – 07 – «Управління та адміністрування»

(шифр і назва)

спеціальність – 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітня програма – «Менеджмент організацій і адміністрування»

(назва)

тип дисципліни – обов'язковий

(обов'язковий/за вибором)

мова навчання – українська

(українська/англійська)

Кульчицький І.І. Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами та розвитком підприємства (в умовах невизначеності)» для здобувачів освіти ВНЗ «ПрАТ «Львівський інститут менеджменту»

Робоча програма розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Протокол № 1 від 01 серпня 2024 року

Робоча програма розглянута та схвалена науково-методичною радою
Львівського інституту менеджменту
Протокол № 1 від 02 серпня 2024 року

Гарант освітньої програми _____ / М. Д. Янків /
/підпис/ /ініціали та прізвище/

1. Структура навчальної дисципліни

Найменування показників	Всього годин	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів/год.	3/90	3/90
Усього годин аудиторної роботи, у т.ч.:	30	8
• лекційні заняття, год.	20	4
• семінарські заняття, год.	-	
• практичні заняття, год.	10	4
• лабораторні заняття, год.	-	
Усього годин самостійної роботи, у т.ч.:	60	82
• контрольні роботи, к-сть/год.	-	-
• розрахункові (розрахунково-графічні) роботи, к-сть/год.	-	-
• індивідуальне науково-дослідне завдання, к-сть/год.	-	-
• підготовка до навчальних занять та контрольних заходів, год.	60	82
Екзамен	•	•

Частка аудиторного навчального часу здобувача освіти у відсотковому вимірі:
денної форми навчання – 33,4%
заочної форми навчання – 8,9%

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Мета вивчення навчальної дисципліни:

Мета дисципліни: оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління змінами; розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

2.2. Завдання навчальної дисципліни відповідно до освітньої програми

є

- сприяти розумінню базових понять та інструментарію управління змінами в організації; процесу стратегічного планування змінами; типових моделей управління змінами;
- сформуванню у студентів вміння і навички розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;
- ознайомити студентів з методами подолання опору організаційних змін та здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;
- сприяти формуванню управлінського мислення та отриманню практичних навичок щодо створення команди для проведення змін в організації; моніторингу та аналізу процесу змін.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у здобувачів освіти компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК):

ІК	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.
----	--

Загальні компетентності:

ЗК 01	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
ЗК 02	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
ЗК 03	Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
ЗК 04	Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, працювати в команді.
ЗК 07	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні компетентності:

СК 02	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
СК 04	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
СК 05	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
СК 06	Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.
СК 07	Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
СК 08	Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
СК 09	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
СК 10	Здатність до управління організацією та її розвитком.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен бути здатним продемонструвати такі програмні **результати навчання**:

ПРН 02	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
ПРН 03	Проектувати ефективні системи управління організаціями
ПРН 05	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах
ПРН 10	Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.
ПРН 12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Міждисциплінарні зв'язки

Пререквізити: базові знання з дисциплін: «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією», «Корпоративне управління», «Управління проєктами», «Фінансовий менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

Постреквізити: знання, отримані під час вивчення навчальної дисципліни, будуть використовуватись при написанні кваліфікаційної роботи та у практичній діяльності.

3. Анотація навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління змінами» належить до групи базових дисциплін професійного циклу і забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності в ринкових умовах. Дисципліна готує студентів до вивчення взаємопов'язаних професійно-орієнтованих і спеціальних дисциплін, до використання отриманих знань при вирішенні практичних задач, проведенні наукових досліджень, підготовці кваліфікаційних робіт. Крім того, дисципліна спрямована на формування у студентів навичок і знань, необхідних для ухвалення економічно обґрунтованих рішень щодо змін, займає важливе місце у системі підготовки фахівців з менеджменту.

4. Опис навчальної дисципліни

4.1. Лекційні заняття

№ з/п	Назви тем	ДФН, год.	ЗФН, год.
1.	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін. План 1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. 2. Теорії пояснення джерел змін. 3. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. 4. Специфічні цілі змін. 5. Основні особливості організаційних змін. 6. Політика змін та її основні принципи. Література: 1, 2, 4, 5	2	0,25
2.	Тема 2. Види змін. План 1. Класифікація змін 2. Рівні зміни: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. 3. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни. Література: 1, 3, 4, 5	2	0,25

3.	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами. План 1.Роль керівництва в управлінні змінами. 2.Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. 3.Основні якості лідерів зі змін. 4.Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. 5.Підходи до виділення стилів управління. Література: 1, 2, 3, 4	2	0,25
4.	Тема 4. Моделі управлінні змінами. План 1.Моделі змін поведінки людини 2.Моделі організаційних змін. 3.Процес управління змінами. 4.Основні етапи процесу управління змінами. Література: 1, 3, 4, 5	2	0,25
5.	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування. План 1.Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. 2.Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. 3.Підготовка до впровадження змін. Література: 1, 2, 3	2	0,25
6.	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль. План 1.«Тривимірний простір» процесу трансформації. 2.Види ресурсів підприємства. 3.Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). 4.Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. 5.Управлінська складова. Література: 2, 3, 4, 5	2	0,25
7.	Тема 7 Управління опором змінами План 1.Природа і феномен опору змінам. 2.Індивідуальний, груповий опір і опір системи. 3.Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. 4.Модель управління опором змінам. 5.Підходи до управління опором стратегічними змінами. Література: 3, 4, 5	2	0,25
8.	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами План 1.Методи, орієнтовані на людей і культуру 2.Методи, орієнтовані на завдання і технології 3.Сучасні методи управління змінами. 4.Передумови змін. Література: 1, 2, 3, 5	2	0,25

9	Тема 9. Організаційний розвиток План 1.Поняття організаційного розвитку. 2.Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. 3.Передумови і цінності організаційного розвитку. 4.Концепція організаційного розвитку. Література: 1, 3, 4, 5	1	0,5
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів План 1.Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів. 2.Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. 3.Основні етапи реінжиніринга бізнес-процесів. 4.Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. 5.Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. 6.Методи вдосконалення процесів. Література: 1, 3, 4	1	0,5
11	Тема 11 Вплив міжнародних трендів на формування змін у стратегіях підприємства План 1.Вплив світових трендів на стратегії підприємства і стратегічні зміни. 2.Загальні стратегії розвитку підприємства 3.Вибір стратегії. Література: 1, 2, 5	2	1
Усього годин		20	4

4.2. Практичні (семінарські) заняття

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.	1	0,25
2	Тема 2. Види змін.	1	0,25
3	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	1	0,25
4	Тема 4. Моделі управління змінами.	1	0,25
5	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.	0,5	0,5
6	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	0,5	0,5
7	Тема 7 Управління опором змінами	1	1
8	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	1	0,25
9	Тема 9. Організаційний розвиток	1	0,25
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	1	0,25
11	Тема 11 Вплив міжнародних трендів на формування змін у стратегіях підприємства	1	0,25
	Разом	10	4

4.3. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.	6	8
2	Тема 2. Види змін.	5	7
3	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	6	8
4	Тема 4. Моделі управління змінами.	5	7
5	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.	5	7
6	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	5	7
7	Тема 7 Управління опором змінами	5	7
8	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	5	7
9	Тема 9. Організаційний розвиток	6	8
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	6	8
11	Тема 11 Вплив міжнародних трендів на формування змін у стратегіях підприємства	6	8
	Разом	60	82

5. Опис методів діагностики знань

Поточний контроль на лекційних заняттях проводиться з метою виявлення готовності студента до занять у таких формах:

- вибіркове усне опитування перед початком занять;
- оцінка активності студента у процесі занять, внесених пропозицій, оригінальних рішень, уточнень і визначень, доповнень попередніх відповідей і т. ін.

Контрольні запитання поділяються на:

- а) тестові завдання – вибрати вірні відповіді;
- б) проблемні – створення ситуацій проблемного характеру;
- в) питання-репліки – виявити причинно-наслідкові зв'язки;
- г) ситуаційні завдання – визначити відповідь згідно певної ситуації;
- д) питання репродуктивного характеру – визначення практичного значення.

Підсумковий контроль проводиться за результатами поточного контролю та виконання самостійної роботи.

6. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти

Денна ФН

Поточне оцінювання					Іспит	Σ100
ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5		
10	10	10	10	10	50	

Заочна ФН

Поточне оцінювання		контрольна	іспит	Σ100
ПР1	ПР2			
10	10	30	50	

До відома студентів шкала і критерії оцінювання доводиться на першому занятті з дисципліни:

**Критерії та шкала оцінювання знань студентів
з курсу «Управління змінами та розвитком підприємства»**

Оцінка за національною шкалою	Критерії оцінювання
5 «відмінно» (90-100 балів)	Глибокі теоретичні знання з дисципліни, повні, обґрунтовані відповіді на поставлені питання щодо процесів управління змінами та розвитком підприємствам, вільне володіння методами виконання практичних завдань та їх безпомилкове вирішення, чітка аргументована позиція щодо можливостей розробляти та впроваджувати зміни на підприємстві.
4 «добре» (82-89 балів)	Вільне володіння програмним матеріалом та методами виконання практичних завдань, однак з недостатньо повним їх обґрунтуванням та порушенням логіки викладення. Мають місце незначні помилки при вирішенні практичних завдань та відповідей на поставлені запитання. Мати розуміння здійснення аудиту підприємства на розробку змін та формування плану розвитку компанії.
4 «добре» (74-81 балів)	Достатні теоретичні знання з дисципліни та вміння виконувати стандартні практичні завдання. Мають місце окремі помилки у відповідях на поставлені запитання. Відсутність чіткої аргументованої позиції при вирішенні практичних завдань. Мати розуміння як формується план реалізації змін на підприємстві.
3 «задовільно» (64-73 балів)	Володіти знаннями з основних теоретичних тем дисципліни, наявність певних навичок щодо вирішення практичних завдань. Відповіді на поставлені питання недостатньо аргументовані з наявністю окремих суттєвих помилок. Орієнтуватися в основних етапах впровадження змін на підприємстві.
3 «задовільно» (60-63 балів)	Мінімально допустимий рівень теоретичних знань з дисципліни. Володіння основним понятійним апаратом. Можливість вирішення окремих практичних завдань за допомогою викладача. Неповна відповідь на поставлені питання із допущенням суттєвих помилок.
2 «незадовільно» (35-59 балів) (з можливістю повторного складання)	Недостатні теоретичні знання та недостатнє володіння основними поняттями і категоріями дисципліни, невміння вирішувати практичні завдання.
2 «незадовільно» (1-34 балів) (з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)	Відсутність теоретичних знань та практичних навичок з дисциплін.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

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

7. Навчально-методичне забезпечення

1. Навчальна та робоча програми.
2. Навчальний посібник, підручник, курс лекцій, презентації.
3. Методичні рекомендації до семінарських занять із курсу.
4. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів.
5. Завдання для контрольних робіт та питання на іспит.

8. Рекомендована література

Базова:

1. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антохов А. А., Клевчік Л. Л., Лусте О. О. Управління змінами : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
4. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2022. 352 с.
5. Управління змінами : підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Додаткова:

6. Бізнес-менеджмент і адміністрування : навч. посіб. / К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 383 с.
7. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання : монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.

8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Технології розроблення стартапів та започаткування молодіжного підприємництва. : навч. посібник / Подольчак Н. Ю., Сокіл О. Г., Рисін В. В. [та ін.]; за заг. ред: Н. Ю. Подольчака, О. Г. Сокола, Ю. М. Дзюраха. Львів : вид-во Растр-7, 2023. 186 с.
10. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посібн. / Авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.
11. Файнзібельт Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.
12. Хаджирадєва С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посібник. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

9. Інформаційні ресурси

13. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
14. Про акціонерні товариства. Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
15. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
16. Господарський кодекс України. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/cm/>
18. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
19. Prometheus – Найкращі онлайн-курси України та світу. URL: <https://prometheus.org.ua/>

10. Узгодження з іншими навчальними дисциплінами

№ з/п	Назва навчальної дисципліни, щодо якої проводиться узгодження	Прізвище та ініціали викладача	Підпис
1	Управління проектами	Кульчицький І.І.	
2	Корпоративне управління	Копитко В.І.	

11. Зміни та доповнення до робочої програми навчальної дисципліни

№з/п	Зміст внесених змін (доповнень)	Дата і № протоколу засідання кафедри	Примітки (причини, ініціатори тощо)