

**КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**ХАРКІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
ІНСТИТУТ КНТЕУ**

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Change management

Ступінь вищої освіти	магістр
Навчальний рік	2020/2021
З якого курсу викладається	1
В якому семестрі (-ах) викладається	2
Обсяг дисципліни (годин / ECTS)	180/6
Тижневе навантаження	4 години
Мова викладання	Укр.
Статус дисципліни	Вибіркова

Інформація про викладача

Прізвище, ім'я та по батькові	Буднік Марина Миколаївна
Науковий ступінь, вчене звання	Кандидат економічних наук, доцент
Кафедра	Кафедра маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва (http://htei.org.ua/main/fakulteti-kafedri/fakultet-ekonomiki-ta-upravlinnya/kafedra-marketingu/sklad-kafedry-2/)
Посада	доцент
Профіль викладача	Google Scholar / ORCID / ResearchGate (https://scholar.google.com.ua/citations?user=hgBRxRcAAAAJ&hl=uk&oi=sra/ https://orcid.org/0000-0002-5642-9477)
Контактна інформація	m.budnik (@knute.edu.ua)

Анотація

Дисципліна «Управління змінами» призначена для вивчення теоретичних основ та набуття практичних навичок з управління змінами. В процесі вивчення матеріалу має бути сформоване сучасне економічне мислення та система спеціальних знань у галузі управління змінами у мінливих умовах соціально-економічного оточення, а також будуть здобуті необхідні практичні навички, що дозволять ефективно здійснювати цю діяльність на підприємствах.

Мета дисципліни

Формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо управління змінами на підприємствах.

У результаті вивчення дисципліни студент буде знати:

- сутність та види змін;
- підходи і методи управління змінами;

– особливості управління змінами в різних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

вміти:

- застосовувати на практиці отримані знання;
- вільно орієнтуватися в та практичних проблемах управління змінами;
- аналізувати ефективність окремих управлінських рішень;
- розробляти стратегію проведення змін;
- пропонувати заходи зменшення опору змінам.

Передумови вивчення дисципліни

Дисципліна «Управління змінами» спирається на теоретичні і практичні знання, що були сформовані при вивченні таких дисциплін: «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Управління персоналом», «Стратегічне управління».

Програма дисципліни

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 2. Види змін

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін, зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка/ Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/ К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/ Джаго).

Тема 4. Моделі управління змінами

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей, умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін. Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формування цілей змін. Створення команд з управління

змiнами. Робочi групи в управлiннi змiнами. Правила формування робочих груп. Ролi у робочих групах: замовник, консультант, керiвник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирiшуються робочими групами. Органiзацiйна дiагностика: необхiднiсть проведення i змiст. Прийняття рiшення щодо оптимального варiанта змiн. Розробка проекту змiн. Пiдходи до проектування змiн. Основнi завдання проекту змiн. Структура проекту змiн. Визначення готовностi до змiн: iнформацiйної, органiзацiйної, фiнансової, соцiально-психологiчної. Матриця готовностi працiвникiв до змiн. Пiдготовка до впровадження змiн. Розробка програми змiн i графiкiв впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалiзацiї проекту. Пiдготовча робота з персоналом: ознайомлення працiвникiв з проектом змiн, навчання працiвникiв, розробка дiєвої системи мотивацiї.

Тема 6. Механiзм реалiзацiї змiн. Контроль

«Тривимiрний простiр» процесу трансформацiї: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вiсь» (мiжфункцiональна). Iнтегрований пiдхiд до реалiзацiї змiнами. Поняття механiзму реалiзацiї змiн. Структура механiзму реалiзацiї змiн: ресурсно-компетенцiйна, органiзацiйна, соцiально-психологiчна i управлiнська складова. Види ресурсiв пiдприємства. Потенцiал пiдприємства. Види компетенцiй. Поняття ключових компетенцiй. Пiдходи до виявлення ключових компетенцiй. Взаємозв'язок внутрiшнiх умов пiдприємства. Управлiння ресурсно-компетенцiйною базою у процесi реалiзацiї змiн. Поняття органiзацiйної структури пiдприємства (ОСУ). Мiсце ОСУ в реалiзацiї змiн. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порiвняльна характеристика традицiйних i адаптивних ОСУ. Переваги i недолiки рiзних ОСУ. Сучаснi напрями розвитку ОСУ. Змiни в ОСУ для найкращої реалiзацiї змiн. Соцiально-психологiчне забезпечення реалiзацiї змiн. Поняття органiзацiйної культури. Елементи органiзацiйної культури. Моделi органiзацiйної культури. Види органiзацiйної культури. Рiвнi органiзацiйної культури. Первиннi i вториннi фактори, що впливають на формування органiзацiйної культури. Етика i культура органiзацiї. Управлiння органiзацiйною культурою у процесi проведення змiн. Основнi принципи успiшної змiни культури. Управлiнська складова. Пiдходи до управлiння дискретними змiнами Ї. Ансоффа. Стилi проведення змiн за О.С. Вiханським. Стратегiї здiйснення змiн за Торлi i Урденiусом. Пiдходи до управлiння змiнами залежно вiд стилю управлiння, який використовується на пiдприємствi, i ступеня залучення працiвникiв до здiйснення змiн. Контроль реалiзацiї змiн i реагування.

Тема 7. Управлiння опором змiнам

Природа i феномен опору змiнам. Причини виникнення опору. Симптоми i ознаки опору змiнам. Опiр i швидкiсть змiн. Опiр i влада. Типи працiвникiв залежно вiд їх ставлення до змiн. Управлiння змiнами через поведiнку. Види опору змiнам. Iндивiдуальний, груповий опiр i опiр системи. Форми опору. Властивостi опору. Основнi стадiї опору змiнам. Мiсце управлiння опором змiнам в процесi управлiння змiнами. Модель управлiння опором змiнам. Фактори подолання опору стратегiчним змiнам. Методи управлiння опором стратегiчним змiнам. Унiверсальнi методи подолання опору (iнформування i спiлкування, участь i залученiсть, допомога i пiдтримка, переговори i угоди, манiпуляцiя i кооптацiя, явне i неявне примушення). Пiдходи до управлiння опором стратегiчними змiнами.

Тема 8. Традицiйнi i сучаснi методи управлiння змiнами

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання» - «високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни. Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні

технології. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами з IT. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 9. Організаційний розвиток

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку Ї. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, поєднання, поділ, виділення, перетворення. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і змін. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

Особливості та політики дисципліни

Процесу опанування матеріалу здобувачам пропонується тренінгова програма з управління змінами для бізнесу, що дозволяє опанувати практичні методи управління змінами

В дисципліні розглядається велика кількість ситуаційних ринкових моделей поведінки підприємств, що дозволяє сформувати сучасне економічне мислення та систему спеціальних знань у галузі управління змінами у мінливих умовах соціально-економічного оточення підприємств, здобути необхідні практичні навички, а також підготують магістрантів до написання випускної кваліфікаційної роботи.

Освоєння дисципліни передбачає відвідування лекцій і практичних занять, а також самостійну роботу. Самостійна робота включає в себе теоретичне вивчення питань, що стосуються тем лекційних занять, що не ввійшли в теоретичний курс, або ж були розглянуті коротко, їх поглиблена проробка за рекомендованою літературою. Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін. Якщо здобувач вищої освіти відсутній на занятті, він презентує виконані завдання під час наступних практичних (семінарських) занять та обов'язково відправляє завдання в систему дистанційного навчання на оцінювання викладачу.

З метою набуття здобувачами вищої освіти практичних навичок з окремих методів управління змінами на підприємстві можуть бути залучені фахівці з управління змінами, підприємці галузі та/або науковці в форматі ділової зустрічі, бізнес-лекції, майстер-класу.

Форми та методи оцінювання

Оцінювання результатів навчання студентів здійснюється за 100-баловою шкалою та шкалою ЄКТС відповідно до діючого [Положення про оцінювання результатів навчання студентів](#).

Поточний контроль (60 балів): 1) опрацювання розрахунково-аналітичних завдань, наведених у практикумі з дисципліни; 2) виконання двох індивідуальних завдань з оцінки конкурентоспроможності послуги та підприємства в цілому на Порталі освітніх ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу Інституту (<https://edu.htei.kh.ua>). <http://edu.htei.org.ua/course/view.php?id=740>

Підсумковий семестровий контроль (40 балів): письмовий екзамен. Структура екзаменаційного білету: завдання на оцінювання теоретичних знань (комп'ютерне тестування); завдання на оцінювання практичних навичок (розрахунково-аналітичне завдання); завдання на оцінювання професійних вмінь (ситуаційне завдання).

Умовою допуску до підсумкового семестрового контролю є виконання програми навчальної дисципліни і отримання оцінки за виконання завдань поточного контролю не менше ніж 36 балів. Мінімальна загальна кількість балів для отримання позитивної оцінки з дисципліни – 60.

Рекомендовані джерела інформації

1. Буднік М. М. Управління змінами: [підручник] / М. М. Буднік, Н. М. Курилова. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. – 226 с.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: [пер. с англ.]; [уч. пос.] / П. Ф. Друкер. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [навчальний посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2005. – 860 с.
4. Стадник В. В. Менеджмент: [підручник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1998. – 704 с.
6. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2015. – 714 с.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 480 с.
8. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А. В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.