



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ  
**Управління змінами**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
менеджменту, публічного  
управління та адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
В.о. завідувача кафедри МПУА  
Т.Б. Семенчук



Викладач	ОСИПОВА Євгенія Леонідівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ОСИПОВА Євгенія Леонідівна</a>
E-mail	layretta@ukr.net
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-451-23-32
Консультації	Кожен понеділок та середа з 11.00 до 13.00 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>
Офіційна назва освітньої програми	Логістика
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань, спеціальність	07«Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	4/7
Обсяг дисципліни	4 кредита ECTS / 120 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська

Мета вивчення дисципліни	Оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами
Інтегральна компетентність	ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.
Загальні компетентності	ЗК11. - Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
Спеціальні (фахові) компетентності	ФК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення
Програмні результати навчання	ПРН10. Показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

- Курс дає можливість здобувачам опанувати розуміння сутності змін та природи їх виникнення; сформувати науковий світогляд і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчити особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Змістовий модуль 1. 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 Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

#### **Тема 2. Індивідуальні зміни**

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами.

Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

#### **Тема 3. Командні зміни**

Поняття групи та переформування її 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 Бел біном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

#### **Тема 4. Організаційні зміни**

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 (метафори Гаррета Моргана до

організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

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

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уроном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюмен. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.

### **Тема 6. Проблеми управління опором змінам**

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

### **Тема 7. Структурні зміни**

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Триступінчата модель Льюїна. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

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

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 9. Зміни корпоративної культури**

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

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

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Тема 2. Індивідуальні зміни

Тема 3. Командні зміни

Тема 4. Організаційні зміни

Тема 5. Проведення організаційних змін

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах

Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами

Тема 8. Проблеми управління опором змінам

Тема 9. Структурні зміни

Тема 10. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Тема 11. Зміни корпоративної культури

Тема 12. Зміни на основі інформаційних технологій

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуативних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

**Приклади практичних завдань:**

Презентувати техніку покращення результатів діяльності за когнітивним підходом до індивідуальних змін

Проаналізувати крайню прочитану книгу з точки зору "Управління змінами" та презентувати своє бачення у Power Point

**Завдання для обговорення:**

1. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.
2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
3. Сучасний підхід до управління змінами на основі організаційного розвитку

**Приклад тестового завдання:**

За якою метафорою організацію приймаємо за раціональне підприємство, побудоване і структуроване для досягнення поставлених цілей:

- а) організм
- б) машина
- в) політична система
- г) потік і трансформація

**Індивідуальні завдання**

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Управління змінами» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

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-компетентнісна 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.

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

### **Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бал (до 20 балів).

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 5,8 балів за кожне заняття (до 70 балів).

### **Самостійна робота**

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#).

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними

			помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно («зараховано»)	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		E	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		F	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

### ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
2. Силабус навчальної дисципліни.
3. Посилання на Google Classroom: [Управління змінами](#)
4. Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес Ицхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнеспроцесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" / Т. Є. Андрєєва [та ін.] ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. - 128 с.
4. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
5. Карпенко О.О. Управління змінами: навчальний посібник Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2018. – 216 с..
6. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004. - 560 с.5. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч.

посібник. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСР”, 2007. – 123 с.

7. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

8. Менеджмент організацій і адміністрування: 1 001 тест [Текст] : зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр7, 2018. - 276 с.

9. Кобзев П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій / П.М. Кобзев; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.

10. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологівтапсихологівпраці. К.; Л.: Сполом, 2011. 216 с.

### **Додаткова інформація**

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

## **ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ**

### **Щодо академічної доброчесності**

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)

[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

### **Щодо відвідування**

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в онлайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується [«Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ»](#).