

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**



Інститут післядипломної освіти та доувзівської підготовки

Кафедра управління та бізнес-адміністрування

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління змінами

Освітня програма «Управління навчальним закладом»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Затверджено на засіданні кафедри
управління та бізнес-адміністрування
Протокол № 1 від «30» серпня 2022 р.

м. Івано-Франківськ – 2022-2023 н.р.

ЗМІСТ

1. Загальна інформація	3
2. Опис дисципліни	3
3. Структура дисципліни	4
4. Теми практичних занять	7
5. Самостійна робота	7
6. Індивідуальне завдання	8
7. Методи навчання	8
8. Система оцінювання дисципліни	9
9. Ресурсне забезпечення	12
10. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів	13
11. Контактна інформація	15
12. Політика навчальної дисципліни	16

1. Загальна інформація

Назва дисципліни	Управління змінами	
Освітня програма	Управління навчальним закладом	
Спеціалізація (за наявності)		
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Освітній рівень	магістр	
Статус дисципліни	вибіркова	
Курс / семестр	2/3	
Розподіл за видами занять та годинами навчання		<i>Заочна форма навчання:</i> Лекції – 6 год. Практичні заняття – 4 год. Самостійна робота – 80 год.
Мова викладання	українська	
Посилання на сайт дистанційного навчання	www.d-learn.pnu.edu.ua	

2. Опис дисципліни

Мета та цілі дисципліни
<p>Мета навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок щодо організації процесу управління змінами.</p> <p>Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:</p> <p>Змістовний модуль 1. . Теоретичні основи управління змінами</p> <p>Змістовний модуль 2. Структурні та корпоративні зміни в організації</p> <p>Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розуміння сутності змін та природи їх виникнення; - формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; - вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін; оволодіння навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; - дослідження способів лідерства в управлінні змінами, виявлення зв'язку між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації; - визначення становища з управлінням змінами в організації, проблем та перспектив на рівні організації та економічної системи.

3. Структура дисципліни

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	Засвоєння логіки проведення змін за І.Адзісом, методики організаційних метафор за Г. Морганом, цикли змін за Дж. Прохазкою, когнітивного підходу до управління змінами	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести).
2.	Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни	Засвоєння методики визначення типології працівників за відношенням до проведення змін в організації за Ф. Кругером, оволодіння способами ініціювання адаптації команди до організаційних змін за Дж. Коттером. Опануваннями прийомами визначення часу для проведення змін за Е. Гроувом.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
3.	Тема 3. Роль керівництва в управлінні змінами	Засвоєння методики складання матриці взаємозв'язків між метафорою розвитку організації та необхідним типом керівництва, оволодіння методами керування емоційною компетенцією управлінця, методом управління змінами "лицем до лица" за С. Каханом.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
4.	Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	Засвоєння методики позитивного підходу до змін Appreciative Inquiry за Д. Куперідером, вміння оцінювати готовність організації до змін за Рамперсадом, визначати ймовірний опір змінам залежно від майбутніх очікувань працівників за Дж. Маршалом.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
5.	Тема 5. Структурні зміни	Оволодіння основними прийомами управління визначенням цілей змін за І. Нонакі, оволодіння підходами до проведення реструктуризації з позиції функціональних та індивідуальних змін.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
6.	Тема 6. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	Оволодіння способами підтримки змін за Р.Кантером, інструментами корекції очікувань та уподобань працівників при проведенні стратегічних змін за Д.Майстером.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
7.	Тема 7. Зміни корпоративної культури	Оволодіння методикою успішної брендорієнтованої трансформації бізнесу за І. Муті, способами	Контрольні запитання, кейси, підготовка

		видозміни організаційної поведінки на основі стратегічного форсайту.	мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
8.	Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій	Оволодіння методом DICE для оцінки проекту змін (BCG). Визначення ролі ІТменеджменту в організаційних змінах. Вміння визначати взаємозв'язок змін інформаційних процесів та корпоративної культури.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни	2
2.	Тема 7. Зміни корпоративної культури	1
3.	Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій	1
	Разом	4

5. Самостійна робота

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Управління змінами» складається з різних її видів:

- 1) підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних занять);
- 2) самостійне поглиблене опрацювання тем навчальної дисципліни згідно з навчально-тематичним планом та проходження тестування за результатами опрацювання;

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	10
2.	Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни	10
3.	Тема 3. Роль керівництва в управлінні змінами	10
4.	Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	10
5.	Тема 5. Структурні зміни	10
6.	Тема 6. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	10
7.	Тема 7. Зміни корпоративної культури	10
8.	Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій	10
	Разом	80

7. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Управління змінами»

навчальної роботи									
Практичне заняття (опрацювання завдання)		10					10	10	30
Самостійна робота (тестування з теми)	8	8	9	9	9	9	9	9	70
Максимальна к-ть балів									100

Критерії поточного оцінювання:

«90-100 балів» – здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.

«70-89 балів» – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.

«50-69 балів» – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

«Менше 50 балів» – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру, взявши участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни чи підготувавши дайджест (добір уривків з різних джерел на певну тематику). У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки:

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які пройшли навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру.

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які взяли участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни.

1 бал – нараховується здобувачам освіти, які підготували дайджест на певну тематику в межах вивчення дисципліни.

Також за рішенням кафедри управління та бізнес-адміністрування здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі (роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

Контроль за самостійну роботу.

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

1. Тестування.

Тестовий контроль. Студент опрацьовує питання, що призначенні для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (d-learn.pnu.edu.ua) (дві спроби – кращий результат).

Оцінювання за кожен тестовий контроль здійснюється за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за відповідну тему відображена у таблиці вище. Максимальна кількість балів, яку Підсумковий семестровий контроль являє собою підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що з даної дисципліни здійснюється у формі заліку.

Семестровий контроль у формі заліку передбачає, що підсумкова оцінка (у стобальній шкалі) з навчальної дисципліни визначається як сума оцінок за поточний контроль знань.

Повторне складання допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (талон N2) тестування в системі дистанційного навчання + усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (талон No3) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.

Якщо студент не склав навчальну дисципліну за талоном 3, дозволяється повторне вивчення навчальної дисципліни впродовж наступного семестру (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).

Здобувачі вищої освіти, які одержали під час екзаменаційної сесії більше трьох підсумкових незадовільних оцінок (F, FX) незалежно від виду контролю (екзамен, залік), відраховуються з університету за академічну неуспішність. Здобувачам вищої освіти, які одержали під час екзаменаційної сесії одну-три незадовільні оцінки (F, FX), дозволяється ліквідувати академічну заборгованість у встановлені графіком навчального процесу терміни. Здобувача вищої освіти, який не ліквідував академічну заборгованість у встановлені терміни без поважної причини, відраховують з університету за академічну неуспішність або за його згодою направляють на повторне вивчення навчальної дисципліни, яке регламентується Положенням про порядок повторного вивчення дисциплін (кредитів ECTS) в умовах ECTS.

Шкала оцінювання для заліку

університетська	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	відмінно
80-89	B	добре
70-79	C	
60-69	D	задовільно
50-59	E	
25-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-24	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

9. Ресурсне забезпечення

Рекомендовані літературні джерела:

1. Сайт дистанційного навчання. URL : <https://test-d-learn.pnu.edu.ua/>
1. Адієс Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
3. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. - 364 с

4. 8. 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.
5. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
6. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
7. 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. Психологів та психологів праці. К.; Л.: Сполом, 2011. 216 с.
8. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
9. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
10. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
11. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с
12. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
13. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.




10. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів

Викладач	Різновид підвищення кваліфікації
Томашевська Антоніна Василівна	<ol style="list-style-type: none"> 1. З 2019 по даний час членкиня робочої групи Бюджету участі Івано-Франківська. 2. Підвищення кваліфікації на кафедрі економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету, 180 год, 18 травня – 3 червня 2022 р. 3. Підвищення кваліфікації в межах ініціативи «Підприємницький університет» і курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» в об'язі (90 годин) січень–червень 2022р. 4. Підвищення кваліфікації у Прикарпатському національному університеті ім. В.Стефаніка за темою «Педагогіка партнерства: техніки зворотнього зв'язку у форматі дистанційного/очного навчання» в об'язі 30 годин (1,0 ECTS), наказ № 38 від 28.01.2022р. 5. Пройшла курс «Стартуй стартап» та успішно здала фінальне тестування на Національній онлайн-платформі з цифрової грамотності. 6. Взяла участь в онлайн-навчанні «Navigation development and capacity bulding of Ukasner entrepreneurship» (вересень 2020р.) 7. Успішно взяла участь у семінарі Sprint Rapid Prototyping – Big Idea Challenge that was held on 21 April 2021 by EV16043U1W partnership.

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Підвищення кваліфікації в рамках ініціативи “Підприємницький університет” і курсу “Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами” вересень-грудень 2020р., (лютий-квітень 2021р.), 90год. 9. Дистанційно підвищила кваліфікацію під час інтернет-конференції «Мислення логічне, креативне, критичне» від освітнього проєкту „На урок” (Свідоцтво № K28-440979, 11.04.2020р.)10год. 10. Пройшла курс «Є ідея? Втілюй! Проєктний дизайн для соціальних ініціатив» в обсязі 04 години 30 хвилин, що становить 0.15 кредитів ЄКТС (ВУМ) 11. Пройшла вебінар «Використання хмарних сервісів Microsoft Teams для організації освітнього процесу в закладах освіти» 30.06.2022 12. Взяла участь у вебінарі «Змішане навчання: інструменти та практики від ІТ-бізнесу для викладачів університету» 16.06.2022 13. Спікер тренінгів та онлайн-вебінарів для активної молоді. Зокрема, впродовж 2018-2022 рр. провела 28 тренінгів в рамках Школи управлінців нової генерації та Project manager junior 14. Експерт регіонального акселератора GCIP для інновацій, технологій та стартапів у Івано-Франківській області.
--	--

11. Контактна інформація

Кафедра	<p>Кафедра управління та бізнес-адміністрування м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,</p> <p> каб. 111 (вхід з вул. Чорновола)</p> <p> тел. +38 (097) 771-80-54 – ст. лаборант кафедри Галина Володимирівна Яцків</p> <p> https://kutba.pnu.edu.ua/</p> <p> kutba@pnu.edu.ua Сторінки в соцмережах:</p> <p> https://www.facebook.com/mbakafedra</p> <p> https://www.instagram.com/kafedra_mba/</p>
---------	---

Викладачі	 <p>Томашевська Антоніна Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування, спікер „Школи управлінців нової генерації”</p>
Контактна інформація викладачів	<p> +38 (050) 5628764</p> <p> antonina.tomashevska@pnu.edu.ua</p> <p>Робочі години: Пн-Пт – 8:30 – 17:00</p>

12. Політика навчальної дисципліни

Академічна доброчесність	<p>Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про запобігання академічному плагіату та інших видів академічної нечесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про запобігання академічному плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності». <p>Ознайомитися з даними положеннями та документами можна за посиланням: https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/</p>
Пропуски занять	Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем

(відпрацювання)	освіти занять регламентується «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4). Ознайомитися з положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4-5). Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/
Невідповідна поведінка під час заняття	Невідповідна поведінка під час заняття регламентується рядом положень про академічну доброчесність (див. вище) та може призвести до відрахування здобувача вищої освіти (студента) «за порушення навчальної дисципліни і правил внутрішнього розпорядку вищого закладу освіти», відповідно до п.14 «Відрахування студентів» «Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти». Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/
Неформальна освіта	Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про порядок зарахування результатів неформальної освіти у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №819 від 29.11.2019) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/

Викладач _____



Томашевська А.В.