

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В
СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ТАКТИЧНОМУ
ВИМІРІ»**

*Для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
ОПП «Менеджмент IT у глобальному бізнес-середовищі»*

Кропивницький 2024

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ТАКТИЧНОМУ ВИМІРІ:
метод. вказ. до вивч. дисц. для здобувачів спеціальності 073 “Менеджмент”
ОПП “Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі” денної та заочної
форми навчання. Укладачі: доц. Андрошук І.О. Кропивницький: ЦНТУ, 2024.
25 с.

Укладачі: Андрошук І.О., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та
комерційної діяльності.

Рецензенти: Шалімова Н.С., д.е.н., професор, декан економічного факультету
Центральноукраїнського національного технічного університету.
В’юник О.В., к.е.н., професор, доцент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського
національного технічного університету.

Схвалено на засіданні кафедри економіки менеджменту та комерційної
діяльності Протокол від “28” серпня 2024 року № 1

ЗМІСТ

1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	5
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни	8
5. Теми практичних занять	9
6. Самостійна робота	9
7. Критерії та засоби оцінювання	10
8. Перелік орієнтовних питань до підсумкового контролю.	12
9. Індивідуальний проєкт	16
10. Методи навчання	18
11. Практикум з дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі»	18
12. Рекомендовані джерела інформації:	23

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Професійної підготовки	
		Рік підготовки:	
Загальна кількість годин - 120	Освітньо-професійна програма: «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»	1-й	1-й
		Семестр	
		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4,5	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	32 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	2 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		72	114
Вид контролю: екзамен			

Мова навчання: українська

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» спрямована на розвиток у здобувачів вищої освіти концепції управління змінами на різних рівнях (індивідуальному, груповому (командному), організаційному). Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі – це процес, в першу чергу, управління індивідуальними змінами. Ця навчальна дисципліна спрямована на те, щоб дати передові знання, навчити здобувачів вищої освіти певним концепціям, базовим теоріям та методам управління змінами відповідно до сучасних викликів глобального бізнес-середовища; навчити здобувачів пояснювати та інтерпретувати конкретні проблеми/проблемні ситуації; вміти встановити взаємозв'язок проблем з іншими областями економіки, щоб сформулювати усталену думку щодо управління змінами та своєчасно вирішити їх в контексті стратегічних та тактичних викликів із урахуванням тенденцій глобалізації у сфері ІТ.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи знань щодо теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок з організації процесу управління змінами як одного із сучасних соціально-економічних явищ в стратегічному та тактичному вимірі.

Завданнями дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» є: розуміння сутності змін та природи їх виникнення в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0; розуміння сутності 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 в контексті забезпечення сталого розвитку; 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 в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації.

Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця): Потребує знань з дисциплін «Business communication in professional and public activities», «Менеджмент знань в організації», «Психологія розвитку та самоменеджменту».

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

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:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності:

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК 12. Здатність здійснювати ефективний HR-менеджмент, працювати в команді, застосовувати новітні інструменти управління знаннями, налагоджувати міжкультурні комунікації, управляти стратегічними та тактичними змінами із урахуванням тенденцій глобалізації у сфері ІТ.

Програмні результати навчання:

- РН 1. Критично осмислювати, вибрати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
- РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- РН 10 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0.

Суть та природа виникнення змін. Класифікація видів змін. Організаційна досконалість за Дж. Харрінгтоном. Вимоги до розробки проекту змін. Методи управління змінами та їх трансформація в контексті забезпечення цілей Індустрії 5.0.

Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.

Навчання та зміни. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами. Біхевіористичний та когнітивний підходи до змін. Психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи до змін. Цикл втручання у процес змін: модель Д. Колба, таксономія Б. Блума.

Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.

Поняття групи та перетворення її на команду. Етапи змін команд за Б. Такманом. Типологія учасників змін за Р. Белбіном, пастки В. Біона. Розробка цілей результатів роботи команди.

Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.

Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Моделі та підходи до організаційних змін. Моделі управління організаційними змінами в контексті забезпечення антикризового управління. Теорія організаційних метафор Г. Моргана. Цикл змін за Д. Коттером та Е. Кемероном.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.

Лідерство та ефективність лідерства. Сучасний менеджер, стилі керівництва управління змінами за Д. Гоулманом. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за У. Беннісом.

Тема 6. Розвиток ІТ-організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.

Управління опором змінам. Оцінювання економічної ефективності розвитку ІТ-організацій з урахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам, розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку ІТ-організації.

Поняття та особливості стратегії, типи інноваційних стратегій. Моделі вибору стратегій розвитку ІТ-організації. Стратегії управління змінами в ІТ-організації. Стратегія інтенсивного зростання, процеси диверсифікації.

Причини та принципи об'єднання й поглинання. Концепції антисипативного управління та адаптивного управління ІТ-організаціями в умовах глобалізації.

Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.

Формування організаційної культури. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Створення бренду працедавця. Ребрендинг.

Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних ІТ-організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації.

Концепція удосконалення управління змінами організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації. Мультирівнева оптимізація управління змінами. Альтернативні сценарії розвитку управління змінами організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації. Інноваційні трансформації новітніх форм менеджменту сучасних ІТ-організацій з урахуванням міжкультурного аспекту.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин денна форма						Кількість годин заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	3	4	5	6	7	
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0.	14	4	2			8	14	1				12
Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	12	2	1			9	12	1				12
Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	10	2	1			7	10		1			12
Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	14	6	2			6	14					12
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	10	2	2			6	10		1			9
Тема 6. Розвиток ІТ-організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	14	6	2			6	14					14
Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку ІТ-організації.	18	4	2			12	18	1				13
Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	12	2	2			8	12					12
Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних ІТ-організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації.	16	4	2			10	16	1				18
УСЬОГО ГОДИН	120	32	16			72	120	4	2			114

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0.	2	1
2	Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	1	1
3	Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	1	-
4	Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	2	-
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	2	-
6	Тема 6. Розвиток ІТ-організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змін.	2	-
7	Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку ІТ-організації.	2	1
8	Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	2	-
9	Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних ІТ-організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації.	2	1
	Разом	16	4

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0.	8	12
2	Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	9	12
3	Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	7	12
4	Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	6	12
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	6	9
6	Тема 6. Розвиток ІТ-організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змін.	6	14
7	Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку ІТ-організації.	12	13
8	Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	8	12
9	Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних ІТ-організацій в умовах глобалізації зовнішнього середовища та посилення діджиталізації.	10	18
	Разом	72	114

7. Критерії та засоби оцінювання

Протягом семестру здобувач може отримати max. 60 балів, у тому числі: перший рубіжний контроль – 30 балів, другий рубіжний контроль – 30 балів; 40 балів виносяться на іспит.

По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних проєктів, вирішення практичних задач та кейсів.

Розподіл балів для поточного оцінювання за видами робіт

Види робіт	Розподіл балів у %	Кількість балів за поточним оцінюванням	В тому числі розподіл за рубіжними контролями	
			I	II
Поточне опитування/тестування	10%	6	6	
Розв'язування практичних завдань	20%	12	6	6
Підготовка усних доповідей та презентації	10%	6	6	
Групове розв'язування кейсових завдань, участь в груповій роботі	20%	12	12	
Виконання індивідуального проєкту	40%	24		24
Разом	100%	60 балів	30	30

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

Критерії оцінки екзамену:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має

системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;

- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;

- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує здобувач, який:

- в загальному роботі виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;

- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	

82-89	B	добре	зараховано
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

8. Перелік орієнтовних питань до підсумкового контролю.

1. Природа виникнення змін.
2. Основні підходи до змін.
3. Поняття «нав'язані зміни» і «зміни з участю».
4. Назвіть основні цілі змін.
5. Модель стадій технологічних змін.
6. Цілі і завдання управлінської діяльності в області управління змінами.
7. Основні напрями (функції) управлінській діяльності у сфері управління змінами в організації.
8. Які основні положення включає «екстерналістська теорія»?
9. Які основні положення включає «теорія іманентних змін»?
10. Які основні положення включає «інтегральна теорія»?
11. Охарактеризуйте основні зміни організації.
12. Як особисто Ви відноситеся до змін?
13. Сутність та співвідношення понять: структурні зміни, процесуальні зміни, функціональні зміни, мотиваційно-ціннісні зміни, революція, реформа, модернізація, трансформація, нововведення (інновації), кризи, адаптаційні процеси.
14. Розкрийте зміст теорій, які пояснюють циклічність та динаміку економічних змін.
15. Взаємозв'язок технологічних, продуктових та організаційних змін.
16. Наведіть класифікацію змін.
17. Охарактеризуйте індивідуальні зміни і соціальний контроль.
18. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
19. Характеристика концепції організації навчання як провідника змін.
20. Теорії навчання.
21. Цикл втручань у процес змін.
22. Модель Д. Колба.
23. Таксономія Блума.
24. Управління своїми та чужими змінами.
25. Види професійного навчання персоналу підприємства.
26. Охарактеризуйте командні зміни.
27. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика: етапи змін команд за Такманом; 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; специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

28. Охарактеризуйте організаційні зміни: природу виникнення та управління ними; умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень; організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).

29. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге).

30. Цикл змін за Коттером: способи організації за якими вони можуть пристосовуватися до змін; чим пояснюються провали багатьох проектів і програм?

31. Ключова роль менеджерів для успіху змін.

32. Головні завдання в управлінні змінами.

33. Суть та значення моделі процесу організаційних змін К.Левіна.

34. Фактори, які сприяють проведенню організаційних змін.

35. Фактори, які заважають проведенню організаційних змін.

36. Розкрийте зміст понять «нав'язані зміни» і «зміни з участю».

37. Назвіть характерні риси змін з використанням переговорів.

38. Охарактеризуйте ролі у робочих групах в управлінні змінами.

39. Визначте основні чинники, що впливають на розвиток організації.

40. Дайте визначення поняття «планована перебудова».

41. Визначте роль стратегічного аналізу в управлінні змінами та назвіть основні причини змін.

42. Яким чином виявляється потреба в змінах?

43. У чому полягають цілі діагностики системи управління?

44. Опишіть структуру зовнішнього середовища організації.

45. Які завдання покликаний вирішити аналіз макросередовища організації?

46. Опишіть етапи аналізу макросередовища.

47. Що дає діагностичне дослідження бізнес-ландшафту системи управління?

48. Критичні чинники успіху змін.

49. Опишіть використання моделі "п'яти сил" Портера в діагностиці системи управління.

50. Охарактеризуйте вплив кожної з п'яти сил моделі Портера на положення організації в ринку.

51. Які цілі внутрішнього аналізу організації?

52. У чому полягає суть ресурсного аналізу? Поясніть ідею, що розглядає компанію як систему додавання вартості.

53. Охарактеризуйте етапи організаційної діагностики.

54. Назвіть параметри, якими можна охарактеризувати соціально-економічні зміни.

55. Які завдання та структура проекту змін?

56. Які основні рекомендації по плануванню змін наводяться у літературі?
57. Назвіть особливості процесу планування змін в організації.
58. Розкрийте зміст технології розробки програми змін.
59. Охарактеризуйте проекти з управління змінами в організаціях.
60. Охарактеризуйте системи забезпечення реалізації проекту змін.
61. Перерахуйте загальні характеристики високоефективних команд у процесі змін.
62. Дайте розгорнуту характеристику членів управлінської команди, що реалізують цільові або підтримуючі ролі.
63. Дайте визначення поняття механізму реалізації змін.
64. Охарактеризуйте основні складові механізму реалізації змін.
65. Назвіть особливості управління плановою зміною і управління динамічною зміною.
66. Розкрийте зміст основних методик здійснення перебудов в організаціях.
67. Опишіть узагальнену модель оцінки потенціалу змін організації.
68. Які чинники організаційних top-характеристик включають в діагностику потенціалу змін?
69. Опишіть коло зацікавлених сторін, що включаються в оцінку потенціалу змін.
70. Якими чинниками визначаються масштаби запланованих змін?
71. Яким чином можна виділити межі і рівні перетворень?
72. Охарактеризуйте стосунки і ролі в організації, що впливають на процеси перетворень.
73. Опишіть компоненти оцінки потенціалу організаційних важелів змін.
74. Приведіть аналіз методу оцінки поля сил в процесах змін.
75. Охарактеризуйте типи організаційних культур і проаналізуйте їх вплив на процеси стратегічних перетворень.
76. Опишіть модель процесу організаційних змін К.Левіна.
77. Як оцінюється вірогідність успіху проекту зміни.
78. Назвіть основні проблеми при здійсненні організаційних змін.
79. Охарактеризуйте основні принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
80. Охарактеризуйте підходи до аналізу лідерства в умовах змін з позиції особистих якостей керівника; поведінкового підходу; ситуаційного підходу.
81. Опишіть моделі використання стилів прийняття рішень при управлінні змінами.
82. Назвіть типові ірраціональні помилки керівництва при управлінні змінами (К. Айкен, С. Келле).
83. Назвіть принципи успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.).

84. Як здійснюється вибір раціонального стилю керівництва в період ліквідації (скорочення діяльності, реорганізації) організації?
85. Визначте функції і роль інноваційних менеджерів. Назвіть основні вимоги до професійних компетентностей інноваційних менеджерів.
86. Назвіть основні фази поширення нововведень.
87. Охарактеризуйте процес змін в організаційних структурах.
88. Назвіть компоненти управлінського рішення в системах організаційного управління.
89. Назвіть переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань
90. Охарактеризуйте виробничий, формаційний, поведінковий та еволюційний підходи до трансформації організаційних структур.
91. Визначте етапи проведення трансформації.
92. Методика проведення організаційного аналізу по визначенню здатності підприємства до трансформації організаційної структури.
93. Визначте особливості поняття «опір змінам».
94. Назвіть основні причини, що викликають опір змінам в організаціях. Охарактеризуйте особисті і структурні бар'єри.
95. Охарактеризуйте відкриті та приховані форми опору змінам в організації.
96. Розкрийте сутність ідивідуального і групового опору змінам, назвіть його джерела і ознаки.
97. Назвіть типи негативного відношення до змін і способи їх подолання С. Хеллера.
98. Розкрийте зміст методів оцінки рівня опору змінам.
99. Типологія співробітників за сприйняттям нововведень (Е. Роджерс).
100. Основні способи подолання опору, їх переваги і недоліки, особливості використання даних способів на практиці.
101. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
102. Назвіть методи впровадження змін, охарактеризуйте і порівняйте їх.
103. Опишіть мету та алгоритм основних методик здійснення перебудов в організаціях.
104. Як співвідносяться між собою стадії вирішення проблем і методи, які використовуються на цих стадіях?
105. Назвіть особливості методів управління змінами: методів, орієнтованих на людей і культуру; методів, орієнтованих на завдання і технології; методів, орієнтованих на структуру і стратегію.
106. Що являє собою аутсорсинг?
107. Що являє собою аутстафінг?
108. Що являє собою бенчмаркінг?
109. Що являє собою даунсайзинг?
110. Назвіть особливості системи управління бізнес-процесами.
111. Розкрийте зміст тотального управління якістю.

112. Назвіть сфери застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні змінами.
113. Розкрийте особливості стратегічного менеджменту в умовах спонтанних змін.
114. Здійсніть порівняльну характеристику трансформації, реструктуризації та реорганізації.
115. Визначте сутність та причини реструктуризації.
116. Охарактеризуйте основні форми реорганізації.
117. Назвіть причини об'єднання та поглинання.
118. Наведіть висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
119. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
120. Визначте чинники, від яких залежить підхід до здійснення змін.
121. Розкрийте суть стратегії змін.
122. Визначте мету розробки і реалізації стратегії змін і основне завдання формування стратегії здійснення змін.
123. Назвіть “природні закони” змін.
124. Основні види стратегій змін.
125. Особливості змін в умовах невизначеності та цифровізації.
126. Опір змінам в сучасних ІТ-організаціях.
127. Вплив глобалізації на розвиток ІТ-організацій в умовах посилення діджиталізації.
128. Напрями удосконалення управління змінами сучасних ІТ-організацій.
129. Мультирівнева оптимізація управління змінами.
130. Інноваційні трансформації новітніх форм менеджменту сучасних ІТ-організацій з урахуванням міжкультурного аспекту.

9. Індивідуальний проєкт

Виконання індивідуального проєкту має за мету поглибити знання з дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі», де передбачається, використовуючи лекційний матеріал, здійснити аналіз змін, яких зазнала ІТ-організація впродовж всього життєвого циклу, а саме від початку створення до теперішнього часу за наступними блоками:

Блок 1. Загальна характеристика підприємства:

1. назва
2. сфера функціонування
3. дата заснування
4. річний дохід
5. товар/послуга, яку пропонує підприємства
6. місце розташування
7. ринок на якому функціонує підприємство
8. аналіз етапів життєвого циклу досліджуваного підприємства за моделлю І.Адізеса.

Блок 2. Мета, візія та бачення підприємства.

1. Аналіз трансформації мети підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася мета від початку роботи).
2. Аналіз трансформації візії підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася мета від початку роботи).
3. Аналіз змін, які відбулися на підприємстві (стратегічні/ситуаційні/еволюційні).

Блок 3. Індивідуальні зміни.

1. Аналіз теорій мотивацій, які існують/існували у підприємства.

Блок 4. Командні зміни.

1. Визначити до якого типу членів ефективної команди Р. Белбіна слід віднести керівника (керівників) підприємства.

Блок 5. Організаційні зміни.

1. Визначити до якого типу концептуального напрямку організаційних змін можна віднести організаційні зміни досліджуваного підприємства.

Блок 6. Роль керівництва в управлінні змінами.

1. На Вашу думку, на чолі досліджуваного підприємства – менеджер чи лідер? Аргументуйте.
2. Яку форму влади застосовує керівник до колективу? Чи має місце трансформація влади?

Блок 7. Опір змінам.

1. На Вашу думку, з якими проблемами зіштовхнулось керівництво досліджуваного підприємства (перелічіть).
2. Яким чином керівництво реагувало на проблеми.
3. Опишіть приклади протидії перетворенням і використовувані методи подолання опору змінам на досліджуваному підприємстві.

Блок 8. Стратегічні зміни.

1. Аналіз трансформації стратегії підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася стратегія від початку роботи).
2. Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства та оформлення їх у вигляді аналітичної записки на ім'я керівника.

Блок 9. Зміна корпоративної культури.

1. На Вашу думку, який рівень сформованості корпоративної культури досліджуваного підприємства? Аргументуйте. Яким чином відбувались зміни корпоративної культури.

Блок 10. Ви – експерт.

1. Уявіть себе у ролі експерта та розробіть проект змін для досліджуваного Вами підприємства (актуального на сьогоднішній день), що включає в себе наступні етапи:

– опис ситуації, що призвела до необхідності змін;

– діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, висновки; рівняння зміни, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів);

– планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проектом);

– застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувані методи подолання змін на етапі розморожування; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташман).

2. Розробіть дорожню карту необхідних змін досліджуваного Вами підприємства.

10. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» застосовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням мультимедійного забезпечення та інших ТЗН;

- практичні, під час виконання практичних робіт, задач, вправ.

- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, аналізу практичних ситуацій, дискусії, мозкового штурму, ділових ігор, розгляду кейс-стаді та симуляцій.

- інноваційні, зокрема проектно-дослідницький метод; інтегровані методи; заняття із використанням ІКТ. Застосовуються наступні інформаційно-комунікаційні технології та діджитал-інструменти: цифрові інструменти Google, програмні продукти від Microsoft (Project Online, Excel), програмне забезпечення для проведення опитувань Kahoot, Mentimeter, графічний редактор Crello.

- методи дистанційного навчання за допомогою платформ: Moodle, Zoom, Google Meet.

11. Практикум з дисципліни

«Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі»

I. Практичні ситуації/кейси/вправи.

Завдання: 1. Модерація: «Визначення характерних причини опору змінам».

В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на карточці.

2. Заповнені карточки передати викладачу.

3. Спільно з викладачем згрупувати карточки з характерними причинами опору змінам.

4. Кожному учаснику, за командою викладача, прикріпити по 3 стикі-дотс на ті карточки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

Завдання: 2. Вправа «Розробка плану дій щодо запровадження змін».

В ході групової роботи розробити план дій щодо запровадження змін, запланованих командами, за схемою:

- Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
- Терміни;
- Конкретні виконавці;
- Ресурси;

2. Підготуватися до презентації.

В ході спільного засідання обґрунтувати свій план дій.

Завдання: 3. Дискусія: «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилі роботи керівника».

Прийняти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін.

Питання для обговорення:

- Керівництво процесом змін.
- Роль керівника в процесі змін.
- Стилі роботи керівника.

II. Тести.

1. Зміна - це :

а) постійний процес, що відбувається на основі зворотного зв'язку навчання, за допомогою якого прагнуть наблизитися до нового становища;

б) відмінність в якості або в змозі, які приймає система елемент системи (співробітник, робоча група, організаційна стратегія програма, продукт, технологія або уся організація);

в) рух і розвиток, процес виникнення відмінностей, зникнення одних і поява ін. сторін (властивостей, зв'язків, відношень) у будь-якому об'єкті, перехід об'єкта від одного стану до іншого, перетворення його на інший;

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

2. В чому полягає основна мета змін?

а) у підвищенні ефективності виробництва;

б) в адаптації до нових умов господарювання;

в) в адаптації зовнішніх умов до внутрішніх параметрів організації;

г) у врахуванні потреб персоналу;

д) вірні відповіді а), б), г).

3. До видів організаційних змін відносять:
- а) зміни в технології, зміни в товарах і послугах, зміни в стратегії і структурі, зміни в культурі, зміни проектів;
 - б) зміни у бізнес-процесах;
 - в) зміни програм і планів організації;
 - г) правильної відповіді взагалі немає;
 - д) всі відповіді вірні.
4. Еволюційний підхід до змін має місце, коли:
- а) зміни відбуваються радикально;
 - б) зміни торкаються окремих об'єктів організації і здійснюються поступово і частково;
 - в) обидві відповіді вірні;
 - г) правильної відповіді взагалі немає;
 - д) зміни відбуваються частково.
5. Які підходи до визначення поняття "організаційні зміни" вам відомі:
- а) еволюційний і революційний;
 - б) процесуальний і змістовний;
 - в) структурний, змістовний і процесуальний;
 - г) організаційний і виробничий;
 - д) всі відповіді вірні.
6. Структурні зміни це –
- а) зміни у взаєморозміщенні елементів соціально-економічної системи;
 - б) зміни в характері взаємодії певних елементів соціально-економічних систем; в) зміна одного з інституалізованих стандартів поведінки окремих елементів соціальних систем у конкретних ситуаціях реалізації соціальних функцій.
 - г) правильної відповіді взагалі немає;
 - д) всі відповіді вірні.
7. Процесуальні зміни це –
- а) зміни у взаєморозміщенні елементів соціально-економічної системи;
 - б) зміни в характері взаємодії певних елементів соціально-економічних систем; в) зміна одного з інституалізованих стандартів поведінки окремих елементів соціальних систем у конкретних ситуаціях реалізації соціальних функцій.
 - г) правильної відповіді взагалі немає;
 - д) всі відповіді вірні.
8. Функціональні зміни це –
- а) зміни у взаєморозміщенні елементів соціально-економічної системи;
 - б) зміни в характері взаємодії певних елементів соціально-економічних систем; в) зміна одного з інституалізованих стандартів поведінки окремих

елементів соціальних систем у конкретних ситуаціях реалізації соціальних функцій.

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

9. Організаційні зміни це -

а) освоєння компанією нових ідей і моделей поведінки;

б) будь-які проекти змін в організації;

в) організаційне навчання;

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

10. Економічні реформа це

а) це комплексна зміна істотно важливих сфер життєдіяльності суспільства, що відбувається різко, у формі стрибка та є переходом від одного якісного стану до іншого;

б) часткові, поступові зміни, що стосуються форм господарювання, грошово-кредитної системи, оподаткування тощо;

в) кардинальні зміни у всіх сферах життя суспільства;

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

11. Стадіями дослідження змін включає в себе:

а) фіксація за допомогою спеціалізованих інструментів (як емпіричного, так і теоретичного дослідження) початкового стану об'єкта;

б) вивчення окремих станів об'єкта, що виникають у часі, їх взаємної зумовленості та механізму дії зовнішніх чинників;

в) фіксація реальних змін, тобто порівняння початкового та (умовно) кінцевого стану об'єкта;

г) пошук, накопичення та систематизація знань про джерела виникнення цих змін;

д) створення на основі цієї інформації базової теоретичної моделі процесу та її застосування з науковою та практичною метою (наприклад, для прогнозування).

12. Встановіть логічну послідовність етапів чотирьохфазної моделі індивідуальної зміни:

а) розвідка - прихильність - заперечення - опір;

б) розвідка - заперечення - опір - прихильність;

в) заперечення - опір - розвідка - прихильність;

г) прихильність - заперечення - опір - розвідка-;

д) правильної відповіді взагалі немає.

13. Згідно теорії організаційних метафор Гарет Морган для організації як машини притаманні:

а) підкорення кожного індивідууму спільній меті;

б) підкорення кожного співробітника тільки одному менеджеру;
 в) напруга і проблеми як чинник для появи нових способів діяльності;
 г) контроль менеджерами процесу, дотримання співробітниками дисципліни;

д) поділ роботи між співробітниками за певними ролями.

14. Модель організаційних змін К. Левіна включає етапи:

а) "розморожування", " рух" і " заморожування";

б) тиск на вище управління; посередництво на вищому рівні керівництва; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню; експеримент з новим; рішення і підкріплення на основі позитивних результатів;

в) рефреймінг; реструктуризація; пожвавлення (ревіталізація) і оновлення;

г) застій; підготовка; реалізація; перевірка на міцність і досягнення цілі;

д) правильної відповіді взагалі немає.

15. Назвіть структурні причини(бар'єри) опору персоналом організаційним змінам:

а) страх перед невідомим, невизначеним;

б) інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем;

в) заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат;

г) правильної відповіді взагалі немає.

16. В умовах необхідності радикальних і різких змін доцільно використання наступних методів (заходів) подолання опору з боку персоналу:

а) переговори і угоди; залучення до участі в проекті і стимулювання персоналу;

б) приховані або явні заходи примусу; в) ігнорування і придушення опору;

г) усі вищенаведені заходи;

д) правильної відповіді взагалі немає.

17. Процес організаційних змін включає:

а) готовність персоналу до змін і перехід до нового стану;

б) перехід до нового стану і закріплення змін;

в) готовність персоналу до змін, перехід до нового стану і закріплення змін;

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

18. Зміна структури організації передбачає:

а) розподіл повноважень;

б) розподіл відповідальності;

в) поділ на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;

г) жодна відповідь невірна;

д) всі відповіді вірні.

19. На думку американських дослідників Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна і Т. Джика, основними елементами стратегії зміни мають бути:

а) аргументація термінових змін, створення коаліції, розробка перспективи, сприяння реалізації перспективи;

б) делегування повноважень по досягненню перспективи нижчим рівням управління, встановлення областей індивідуальної відповідальності в процесі змін, забезпечення інформацією і навчання персоналу;

в) консолідація перших досягнень і прийняття нових проектів змін, інституціоналізація нового образу дії, постійна перевірка ключових параметрів організації;

г) усі попередні відповіді а), б), в) і г) вірні.

д) правильної відповіді взагалі немає.

20. Алгоритм проведення організаційних змін включає етапи:

а) визначення проблеми; аналіз стану справ в організації; розробку альтернативних варіантів можливих змін;

б) визначення проблеми; аналіз стану справ в організації; розробку альтернативних варіантів можливих змін; реалізацію рішення щодо впровадження організаційних змін; подолання опору змінам з боку персоналу; оцінку результатів проведених змін в організації;

в) вірні обоє а) і б) відповіді;

г) правильної відповіді взагалі немає;

д) всі відповіді вірні.

11. Рекомендовані джерела інформації:

Основна

1. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.

2. Андрощук І., Стоноженко Р. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 252-259.

3. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271.

4. Гайдуков, І., & Андрощук, І. (2024). Темна тріада в управлінні бізнес-організаціями в стратегічному та тактичному вимірі: виклик чи засіб протидії корпоративному шахрайству. Економіка та суспільство, (65). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4387>

5. Гайдуков, В., Андрощук, І., & Липчанський, В. (2024). Нейропсихологічні фактори у конфліктності соціально-трудова відносин та

методи запобігання конфліктам як передумова створення ефективного бізнес-середовища сучасних організацій. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 3(3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-6>.

<https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/94>

6. Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2021). Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ.

7. Пугачевська, К., & Лисенко, Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений, 9 (97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

8. Рябоволик, Т., & Андросчук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68>

9. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семікіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

10. Царенко І.О., Пітел Н.С., Липчанський В.О. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. Підприємництво та інновації, № 15 (2020) (Категорія «Б») <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/386>.

11. Androshchuk I.O., Lypchanskyi V.O., Pitel N.S. Self-management as a tool of improvement of the quality of management of modern enterprises. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 244-252.

12. Comeaux A. (2020). Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.

13. Dzwigol H., Shcherbak S, Semikina M., Vinichenko O. (2019) Formation of strategic change management system at an enterprise. Academy of Strategic Management Journal. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>.

14. Hayes J. (2022). The Theory and Practice of Change Management. Bloomsbury Publishing PLC , Bloomsbury Academic. ISBN-13 9781352012538. 488 p.

15. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). The heart of change. Real life stories of how people change their organizations. Boston, MA: Harvard Business Press. ISBN 9781422187333.

16. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. Journal of Business Economics and Management, 23(5), 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>.

17. Panchenko, V N., Viunyk, O., Androshchuk I., Guk, O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and

production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2385-2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>.

18. Organizational change management: what it is & why it's important. harvard bussness school online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.

19. Smith R. (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*. Kogan Page. ISBN 10: 074947307XISBN.

Додаткова

1. Burnes, B. (2009). *Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (5th ed.). London Prentice Hall, Pearson Education.

2. Cameron, E. & Green, M., (2012), *Making sense of change management, a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*, Kogan Page, 491 pp., paperback or E-book.

3. Carnall, C. (2007) 5nd edition, *Managing Change in Organisations*, Financial Times Prentice Hall.

4. *Change management*: Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803 First published 2005 *Change Management* , Authorized Lecture, dispense, University of Prizren 2014/2015; Supplementary.

5. *Change management masterclass, A Step by Step Guide to Successful Change Management*: Mike Green, London and Philadelphia. 2007.

6. *Change Management*, UET, Tiranë; *Methodologies of the scientific research work*: Ali JAKUPI, dispense, Prishtine.

7. Kezar, Adrianna J., (2001), *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations*, Chapter 3: *Theories and Models of Organizational Change*, ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 28, Number 4, ISBN: 978-0-7879-5837-4, Jossey-Bass, 34 sid. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457711.pdf>

8. Stanley, David J., Meyer, John P. & Topolnytsky, Laryssa, (2005), *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, *Journal of Business and Psychology*, Volume 19, Issue 4, pp 429-459.

9. Van der Heijden, Angela, Cramer, Jacqueline M. & Driessen, Peter P.J., (2012), *Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss 4, pp. 535-559.

10. Thomas, Robyn & Hardy, Cynthia, (2011), *Reframing resistance to organizational change*, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 27, Issue 3, Pages 322–331.