

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджменту**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	Третій (освітньо-науковий)
ФАКУЛЬТЕТ	Економічний

Біла Церква – 2020

Робоча програма з навчальної дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти економічного факультету за спеціальністю 073 «Менеджмент», третій рівень вищої освіти / Укладач М.В. Вихор. Біла Церква: БНАУ, 2020. 19 с.

**Розробник: М.В. Вихор, кандидат екон. наук, доцент**

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(Протокол № 1 від 31.08 2020 р.)

Завідувач кафедри менеджменту  
доктор екон. наук, професор



Ю.С. Гринчук

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету  
(Протокол № 1 від 31.08 2020 р.)

Голова науково-методичної комісії,  
доктор екон. наук, професор



І.М. Паска

Гарант ОП «Менеджмент»  
доктор екон. наук, професор



І.М. Паска

## ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	5
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ».....	6
5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ.....	7
6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
6.1. Лекції.....	8
6.2. Практичні заняття.....	10
6.3. Самостійна робота.....	13
6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних завдань.....	14
7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	14
8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	14
9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ .....	15
10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....	15
11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ...	17
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	18

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з планом на 2020–2021 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Управління змінами» для денної та заочної форми навчання виділено 150 академічних годин (5 кредити ECTS), у т.ч. аудиторних – 60 годин (лекції – 28, практичні заняття – 30, іспит – 2), самостійна робота здобувачів – 90 годин.

Опис навчальної дисципліни за показниками та формами навчання наведено в таблиці:

Найменування показників	Шифр та найменування галузі знань, спеціальності, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Вибіркова	
		<i>Рік підготовки:</i>	
Змістових модулів – 2	Спеціальність 073 «Менеджмент»	2-й	2-й
		<i>Семестр</i>	
4-й		4-й	
<i>Лекції</i>			
Загальна кількість академічних годин – 150	Третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти	28 год.	6 год.
		<i>Практичні</i>	
30 год.		6 год.	
<i>Самостійна робота</i>			
Тижневих годин для здобувачів денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи – 6		90 год.	136 год.
		Підсумковий контроль: іспит (2 год.)	

**Метою** вивчення дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх науковців фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань, методів і навичок в проведенні та управлінні змінами в організації.

## 2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Управління змінами» базується на знаннях, отриманих здобувачами при вивченні дисциплін магістерської програми та нормативних дисциплін «Філософія науки», «Методологія наукових досліджень в менеджменті», «Сучасні економічні теорії» освітньо-наукової програми PhD з менеджменту.

### 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Символ результатів навчання за спеціальністю «Менеджмент» відповідно до ОНП	Результати навчання з дисципліни «Управління змінами»
<p><b>ПРН 7.</b> Знати основні парадигми, концепції, теорії, моделі та інструментарій в області менеджменту та адміністрування, методики розроблення стратегії та тактики, інструментарію дослідження систем менеджменту економічної системи різних рівнів (організаційному, локальному, регіональному, національному, міжнародному).</p>	<p><b>ПРН 7.1</b> Знати основні парадигми, концепції, теорії, моделі та інструментарій в області менеджменту змін;</p> <p><b>ПРН 7.2.</b> Володіти методичними підходами до розроблення стратегії та тактики здійснення змін, в організаціях;</p> <p><b>ПРН 7.3.</b> Володіти методами та методиками дослідження систем менеджменту змін економічних систем різних рівнів.</p>
<p><b>ПРН 9.</b> Здійснювати критичний аналіз існуючих та синтез нових ідей щодо розв'язання комплексних проблем менеджменту щодо досягнення збалансованого розвитку економічних систем різного рівня, організації дослідницько-інноваційної діяльності у сфері менеджменту.</p>	<p><b>ПРН 9.1.</b> Здійснювати критичний аналіз існуючих та синтез нових ідей щодо розв'язання комплексних проблем змін менеджменту збалансованого розвитку підприємницьких структур, організації дослідницько-інноваційної діяльності у сфері менеджменту змін.</p>
<p><b>ПРН 10.</b> Володіти спеціальними знаннями у предметній області, обирати адекватні методи, моделі дослідження систем менеджменту, вміти використовувати інший (релевантний) інструментарій прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень у процесі здійснення професійної діяльності</p>	<p><b>ПРН 10.1.</b> Володіти спеціальними знаннями в області менеджменту змін, обирати адекватні методи, моделі дослідження систем менеджменту в умовах змін;</p> <p><b>ПРН 10.2.</b> Вміти використовувати інший (релевантний) інструментарій прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень у процесі здійснення змін в організаціях.</p>

## **4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

### *Змістовий модуль 1.*

- Тема 1.1.** Суть, джерела та види змін в організаціях.
- Тема 1.2.** Організаційний розвиток як передумова здійснення змін.
- Тема 1.3.** Індивідуальний рівень змін в організаціях.
- Тема 1.4.** Командний рівень змін в організаціях.
- Тема 1.5.** Організаційний рівень змін в організаціях.
- Тема 1.6.** Керівництво і лідерство у процесі управління змінами.

### *Змістовий модуль 2.*

- Тема 2.1.** Традиційні методи управління змінами.
- Тема 2.2.** Сучасні методи управління змінами.
- Тема 2.3.** Опір змінам та методи його подолання.
- Тема 2.4.** Підготовка, планування та реалізація змін в організаціях.
- Тема 2.5.** Реінжиніринг бізнес-процесів у системі управління змінами.
- Тема 2.6.** Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії.

## 5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	всього	у тому числі					всього	у тому числі				
		л	п	інд*	ісп	СР		л	п	інд*	ісп	СР
<i>Змістовий модуль 1.</i>												
<b>Тема 1.1</b>	10	2	2			6	12	1				11
<b>Тема 1.2</b>	13	2	3			8	13	1				12
<b>Тема 1.3</b>	11	2	2			7	12		1			11
<b>Тема 1.4</b>	12	2	2			8	13		1			12
<b>Тема 1.5</b>	13	2	3			8	13		1			12
<b>Тема 1.6</b>	15	4	3			8	12	1				11
<b>Разом за модуль 1</b>	<b>74</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	–	–	<b>45</b>	<b>74</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	–	–	<b>68</b>
<i>Змістовий модуль 2.</i>												
<b>Тема 2.1</b>	10	2	2			6	12	1				11
<b>Тема 2.2</b>	14	3	3			8	12	1				11
<b>Тема 2.3</b>	12	2	2			8	12		1			11
<b>Тема 2.4</b>	13	2	3			8	13		1			12
<b>Тема 2.5</b>	13	3	3			7	13	1				12
<b>Тема 2.6</b>	12	2	2			8	12		1			11
<b>Разом за модуль 2</b>	<b>74</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	–	–	<b>45</b>	<b>74</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	–	–	<b>68</b>
<b>Всього</b>	<b>150</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	–	<b>2</b>	<b>90</b>	<b>150</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	–	<b>2</b>	<b>136</b>

\* Індивідуальні завдання є частиною самостійної роботи здобувачів.

Примітка : л – лекції, п – практичні заняття, лб – лабораторно-практичні заняття; інд – індивідуальні завдання, ісп – іспит, СР – самостійна робота.

## 6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 6.1. Лекції

Тема і зміст лекції	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1.</i>	
<p><b>Тема 1.1. Суть, джерела та види змін в організаціях.</b> Сутність та природа змін в організаціях. Зміни як об'єкт управління. Теоретичне обґрунтування джерел змін. Екстерналістська теорія змін. Теорія іманентних змін. Інтегральна теорія змін. Зміни і стабільність. Класифікаційні ознаки змін: за часом дії, напрямком дії, за рівнем визначеності завдань, за масштабами, за рівнями організаційного управління. Індивідуальні зміни, командні зміни, організаційні зміни. Основні підходи до управління змінами: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, компетентісний, адаптивний підходи.</p>	2
<p><b>Тема 1.2. Організаційний розвиток як передумова здійснення змін.</b> Теоретико-методологічні основи розвитку. Особливості організаційного розвитку та необхідність змін. Ознаки та закономірності організаційного розвитку. Моделі організаційного розвитку. Модель Мак-Кінзі, «7S». Модель Л. Грейнера. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса. Теорія організаційної досконалості Д. Харрінгтона як концептуальна основа змін в організаціях. Сучасні тенденції розвитку організацій.</p>	2
<p><b>Тема 1.3. Індивідуальний рівень змін в організаціях.</b> Сутність та особливості індивідуальних змін. Поведінка особистості в організації. Взаємодія організації та особистості. Концепція організації, що навчається. Індивідуальна реакція на організаційні зміни. Рівні та фази діяльності організації за Рошфордом та Кауланом. Модель конгруентної поведінки. Цикл втручання у процес змін. Модель Колба. Таксономія Блума.</p>	2
<p><b>Тема 1.4. Командний рівень змін в організаціях.</b> Сутність та особливості командного рівня змін в організаціях. Групові та командні відносини в організаціях. Ознаки командної взаємодії. Фактори ефективності команд змін. Принципи формування команд змін. Процес, етапи та основні підходи до формування команд. Рольові функції членів команди змін. Типологія членів команд Д. Кейрсі. Типологія Р. Белдіна. Модель «колеса команди» С. Марджерісона та Д. Мак-Кена.</p>	2
<p><b>Тема 1.5. Організаційний рівень змін.</b> Сутність та особливості організаційного рівня змін. Середовище організаційних змін. Класичні теорії управління змінами. Концепція К. Левіна. Модель процесу змін К. Левіна. Модель процесу організаційних змін Дж. Коттера. Модель організаційних змін Л. Грейнера. Модель</p>	2



змін, що плануються. Метафори Г. Нормана.	
<b>Тема 1.6. Керівництво і лідерство у процесі управління змінами.</b> Влада і вплив в організаціях та їх значення для ефективного управління змінами. Форми влади і впливу та особливості їх застосування у процесі управління змінами. Лідерство у процесі управління змінами. Підхід до лідерства з позицій особистісних якостей особистості. Поведінські теорії лідерства. Теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора. Теорія лідерства Блейка-Мутона. Теорія стилів управління Реддіна. Ситуаційні теорії лідерства. Ситуаційна модель Фідлера. Ситуаційна модель Херсі і Бланшара. Застосування моделей лідерства в залежності від етапів процесу змін.	<b>4</b>
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>14</b>
<i>Змістовий модуль 2.</i>	
<b>2.1. Традиційні методи та моделі управління змінами.</b> Методи, зорієнтовані на людей і культуру. Методи, зорієнтовані на завдання і технології. Методи, зорієнтовані на стратегію і структуру. Теорія М. Біра і Н. Норія. Метаморфози Нормана. Формула змін Бекхарна. Модель узгодження Надлера і Ташмена. Технології здійснення організаційних змін. Методи та правила впровадження змін.	<b>2</b>
<b>2.2. Сучасні методи управління змінами.</b> Концепція організаційного розвитку в управлінні змінами. Проектний метод управління змінами. Даунсайзинг та райтсайзинг в управлінні змінами. Бенчмаркінг в управлінні змінами. Концепція «шість сигма» в управлінні змінами. Концепція ощадливого виробництва (Lean production). Системи TQM, SMED, Kaizen, Poka-yoka у процесі управління змінами.	<b>3</b>
<b>2.3. Опір змінам та методи його подолання.</b> Сутність та ознаки опору змінам. Класифікація та види опору змінам. Причини виникнення опору: класифікація Коттера і Шлезінгера; класифікація Хептце і Каммемя. Тридцять три гіпотези Д. Тула. Індивідуальний та груповий опір змінам. Закономірності прояву опору змінам. Принципи управління змінами. Методи управління змінами. Правила управління змінами.	<b>2</b>
<b>2.4. Підготовка, планування та реалізація змін в організаціях.</b> Місце процедури підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формування цілей змін. Створення команди з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанту змін. Структура проекту змін. Визначення рівня готовності до змін. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін.	<b>2</b>

Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом. Мотиваційне забезпечення змін. Поняття та структура механізму реалізації змін. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.	
<b>Тема 2.5. Реінжиніринг бізнес-процесів у системі управління змінами.</b> Теоретико-методологічні засади реінжинірингу бізнес-процесів як інструментарію змін. Класифікація та види бізнес-процесів в організаціях. Інституційний, процесний та системний підходи до трактовки сутності реінжинірингу. Цілі, завдання та принципи реінжинірингу. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Передумови застосування реінжинірингу бізнес-процесів. Процес та етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Види реінжинірингу. Учасники реінжинірингової діяльності.	<b>3</b>
<b>2.6. Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії.</b> Взаємозв'язок стратегії і стратегічних організацій змін. Стратегії розвитку організації: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність та причини реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Способи диверсифікації.	<b>2</b>
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>14</b>
<b>Всього</b>	<b>28</b>

## 6.2. Практичні заняття

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1.</i>		
1	<p style="text-align: center;"><b>Тема 1.1. Суть, джерела та види змін в організаціях.</b></p> <p>Пояснити природу та джерела змін в організаціях. Дати порівняльну характеристику теоріям змін. Назвати класифікаційні ознаки та види змін в організаціях. Визначити сутність, об'єкти та суб'єкти управління змінами. Дати порівняльну характеристику основним підходам до управління змінами.</p>	<b>2</b>

2	<b>Тема 1.2. Організаційний розвиток як передумова здійснення змін.</b> Охарактеризувати сутність розвитку як філософської категорії та особливості організаційного розвитку. Пояснити взаємозв'язок організаційного розвитку із необхідністю змін. Виявити спільні риси та відмінності моделей організаційного розвитку. Пояснити, які із відомих моделей мають практичне значення для організацій України. Розкрити значення концепції організаційної досконалості для здійснення ефективних змін в організаціях.	3
3	<b>Тема 1.3. Індивідуальний рівень змін в організаціях.</b> Охарактеризувати сутність та особливості індивідуальних змін в організаціях. Пояснити основні форми поведінки особистості у міжособових стосунках та по відношенню до організації. Розкрити особливості практичного застосування концепції організації, що навчається. Розкрити основні положення програми здійснення змін на індивідуальному рівні.	2
4	<b>Тема 1.4. Командний рівень змін в організаціях.</b> Розкрити сутність та особливості командного рівня здійснення змін в організаціях. Виявити взаємозв'язок індивідуального та командного рівня змін. Розкрити та пояснити принципи, процес та етапи формування команд. Здійснити підбір членів команди та розподіл рольових функцій, використовуючи типологію Д. Кейрсі, Р. Белдіна та модель «колеса команд».	2
5	<b>Тема 1.5. Організаційний рівень змін.</b> Розкрити сутність та особливості організаційного рівня змін. Здійснити порівняльну характеристику моделей управління організаційними змінами К. Левіна, Дж. Коттера, Л. Грейнера та інших. Адаптувати згадані моделі до відповідних організацій в Україні. Пояснити особливості застосування відомих методів та правил управління змінами.	3
6	<b>Тема 1.6. Керівництво і лідерство у процесі управління змінам.</b> Розкрити сутність влади і впливу в організаціях та їх значення для ефективного управління змінами. Охарактеризувати форми влади і впливу та дати характеристику перевагам і недолікам їх застосування у процесі управління змінами. Розкрити можливості та обмеження методологічних підходів поведінкових теорій лідерства «Х» і «У» Д. Мак-Грегора, Блейка-Мутона, стилів управління Реддіна та ситуаційних теорій лідерства Фідлера, Херсі і Бланшара для забезпечення ефективного управління змінами.	3
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>		<b>15</b>
<i>Змістовий модуль 2.</i>		
7	<b>Тема 2.1. Традиційні методи та моделі управління змінами.</b> Розкрити сутність та особливості методів управління	2

	змiнами, зорiєнтованих на людей i культуру. Охарактеризувати методи управлiння змiнами, зорiєнтованi на завдання i технологii. Охарактеризувати методи управлiння змiнами, зорiєнтованi на стратегiю i структуру. Адаптувати технологii та правила здiйснення органiзацiйних змiн до умов органiзацiй в Украiнi.	
8	<b>Тема 2.2. Сучаснi методи управлiння змiнами.</b> Розкрити особливостi застосування концепцii органiзацiйного розвитку та органiзацiйної досконалостi в управлiннi змiнами. Дати характеристику проектному методу управлiння змiнами. Охарактеризувати умови, за яких можуть бути застосованi наступнi методи управлiння змiнами: даунсайзинг, бенчмаркiнг, концепцiя «шiсть сигма», концепцiя ощадливого виробництва. Визначити особливостi та умови впровадження систем TQM, SMED, Kaizen, Poka-yoka.	3
9	<b>Тема 2.3. Опiр змiнам та методи його подолання.</b> Обгрунтувати наявнiсть опору як об'єктивного явища у процесi здiйснення змiн. Назвати ознаки опору, види та причини виникнення опору. Дати порiвняльну характеристику. Класифiкацiй опору змiнам Коттера i Шлезiнгера, Хептце i Каммемя та Д. Тула. Охарактеризувати особливостi iндивiдуального i групового опору змiнам. Застосувати вiдомi методи управлiння опором, керуючись вiдповiдними принципами та правилами управлiння опором змiнам.	2
10	<b>Тема 2.4. Пiдготовка, планування та реалiзацiя змiн в органiзацiях.</b> Розробити план здiйснення змiн, включаючи: обгрунтування необхідностi змiн та iх цiлi; створення команди та робочих груп змiн; ресурсне забезпечення змiн; мотивацiйне забезпечення змiн; обгрунтування проекту змiн; методи реалiзацiї змiн. Здiйснити пiдготовчу роботу iз персоналом до впровадження змiн.	3
11	<b>Тема 2.5. Реiнжинiринг бiзнес-процесiв у системi управлiння змiнами.</b> Дати теоретико-методологiчне обгрунтування щодо застосування концепцii реiнжинiрингу бiзнес-процесiв як ефективного iнструментарiю змiн. Охарактеризувати цiлi, завдання та принципи реiнжинiрингу в умовах здiйснення змiн. Мотиви проведення реiнжинiрингу бiзнес-процесiв. Охарактеризувати ситуацiйнi перемiннi органiзацiй за яких виникають передумови застосування реiнжинiрингу бiзнес-процесiв. Визначити процес, етапи, види, учасникiв реiнжинiрингу бiзнес-процесiв.	3
12	<b>Тема 2.6. Управлiння змiнами у процесi розробки та реалiзацiї стратегiї.</b> Охарактеризувати особливостi взаємозв'язку стратегiї i стратегiчних змiн в органiзацiях.	2

	Визначити оптимальні для певних умов форми стратегічних змін: трансформацію, реструктуризацію, трансформацію. Обґрунтувати поєднання стратегій розвитку підприємства: зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані та відповідних змін в організаціях.	
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>		<b>15</b>
<b>Всього</b>		<b>30</b>

### 6.3. Самостійна робота

Метою самостійної роботи є закріплення і поглиблення отриманих знань, умінь і навичок; підготовка до практичних занять, складання модулів та іспитів; формування культури розумової праці і самостійності та пошуку нових знань. Формами самостійної роботи здобувачем є вивчення наукової літератури: монографій, періодичних наукових видань в області менеджменту, опрацювання статистичних матеріалів, рекомендованих викладачем.

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1.</i>		
1.1	Основні тенденції та проблеми змін в організаціях України.	<b>6</b>
1.2	Проблеми забезпечення організаційного розвитку та організаційної досконалості організаціями України.	<b>8</b>
1.3	Врахування ментальних особливостей при здійсненні змін на індивідуальному рівні.	<b>7</b>
1.4	Типологія особистостей та забезпечення згуртованості членів команди.	<b>8</b>
1.5	Проблеми та загрози здійснення змін на організаційному рівні.	<b>8</b>
1.6	Комбінування різних форм влади та стилів лідерства для забезпечення ефективного управління змінами.	<b>8</b>
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>		<b>45</b>
<i>Змістовий модуль 2.</i>		
2.1	Міжнародний та вітчизняний досвід застосування традиційних методів управління змінами в організаціях.	<b>6</b>
2.2	Міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів управління змінами в організаціях.	<b>8</b>
2.3	Міжнародний та вітчизняний досвід управління опором змінам в організаціях малого, середнього та великого бізнесу.	<b>8</b>
2.4	Прядок та процедури розроблення та реалізації плану змін в організаціях.	<b>8</b>
2.5	Проблеми застосування концепції реінжинірингу бізнес-	<b>7</b>

	процесів у вітчизняних організаціях.	
2.6	Управління змінами як невід’ємна складова частина системи стратегічного управління організаціями.	8
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>		<b>45</b>
<b>Всього</b>		<b>90</b>

#### 6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних завдань

Виконання індивідуального завдання зорієнтоване на посилення дослідницької складової в процесі вивчення дисципліни і на вироблення у здобувачів дослідницьких компетенцій і відповідних практичних навичок.

Тема індивідуального завдання визначається темою дисертаційного дослідження аспіранта.

### 7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час лекційного курсу застосовуються слайдові презентації у програмі Microsoft Office PowerPoint, роздатковий матеріал, дискусійне обговорення проблемних питань.

Практичні заняття проводяться у вигляді семінарів-практикумів з виконанням ситуаційних завдань, конференцій, елементів ділових ігор.

У разі дистанційного і змішаного навчання використовуються навчальна платформа Moodle Білоцерківського НАУ, онлайн-платформи ZOOM, електронна пошта, мобільні додатки Viber.

### 8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Вивчення дисципліни здобувачами ступеня РНД передбачає наступні форми контролю: поточний, проміжний, підсумковий. Оцінка рівня оволодіння навчальною дисципліною відбувається за підсумками всіх видів контролю, що сприяє заохоченню аспірантів до результативної роботи у семестрі.

Поточний контроль здійснюється при перевірці виконання завдань для практичних робіт під час семінарів; самостійної роботи. Поточний контроль здійснюється шляхом опитування і за результатами виконання самостійної та домашньої роботи, під час обговорення параграфів підручників та навчальних посібників, наукових праць, рекомендованих для вивчення конкретної теми. Опитування проводиться за списком здобувачів (вибірково), практичні завдання перевіряються в суцільному порядку по мірі надання.

Проміжний контроль передбачає виконання та перевірку двох модульних контрольних робіт; Підсумковий контроль – іспит.

Оцінювання аудиторної та самостійної роботи аспірантів здійснюється на основі отриманих ними поточних оцінок за усні та письмові відповіді з предмету, самостійні, практичні та контрольні роботи.

## 9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність аспіранта в дискусії.

Оцінку на практичному занятті аспірант отримує за виконані розрахункові роботи, зроблені доповіді, презентації, реферати, есе, активність під час дискусій.

Під час модульного контролю оцінювання здійснюється за правильність відповідей на запитання та обґрунтовану відповідь з розгляду практичного кейсу. Під час підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є письмові роботи аспірантів та тести.

## 10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти здійснюється за чотирирівневою шкалою – «2», «3», «4», «5».

### Критерії оцінювання результатів навчання за чотирирівневою шкалою

Бали	Критерії оцінювання
<b>«Відмінно»</b>	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано завдання. Водночас здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і процеси, застосовувати наукові методи для аналізу конкретних ситуацій, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів, докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
<b>«Добре»</b>	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано 75 % завдань. Водночас здобувач вищої освіти виявляє навички аналізувати і оцінювати явища, факти і події, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів та докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
<b>«Задовільно»</b>	Отримують за роботу, в якій правильно виконано 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти не виявив вміння аналізувати і оцінювати явища, факти та не достатньо обґрунтував твердження та висновки, не

	достатньо певно орієнтується у навчальному матеріалі.
<b>«Незадовільно»</b>	Отримують за роботу, в якій виконано менш як 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонструє невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що здобувач не оволодів програмним матеріалом.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою. Вона обчислюється як середнє арифметичне значення (САЗ) всіх отриманих здобувачем оцінок з наступним переведенням їх у бали за такою формулою:

$$\text{БПК} = \frac{\text{САЗ} \times \text{max ПК}}{5},$$

де *БПК* – бали з поточного контролю; *САЗ* – середнє арифметичне значення усіх отриманих здобувачем оцінок (з точністю до 0,01); *max ПК* – максимально можлива кількість балів з поточного контролю.

Відсутність здобувача на занятті у формулі приймається як «0».

### Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти за ECTS

Оцінка національна	Оцінка ECTS	Визначення ECTS	Кількість балів з дисципліни
<b>Відмінно</b>	<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	<b>90-100</b>
<b>Добре</b>	<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	<b>82-89</b>
	<b>C</b>	<b>Добре</b> – в загальному правильна робота з певною кількістю помилок	<b>75-81</b>
<b>Задовільно</b>	<b>D</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але із значною кількістю недоліків	<b>64-74</b>
	<b>E</b>	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	<b>60-63</b>
<b>Незадовільно</b>	<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> – потрібно працювати перед тим, як отримати позитивну оцінку	<b>35-59</b>
	<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота	<b>1-35</b>



**Розподіл балів, що присвоюється здобувачам вищої освіти  
за підсумкового контролю «іспит»**

Види робіт	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Модульний контроль	ІНДЗ	Іспит	Загальний бал
Максимально можлива кількість балів	10	20	10	20	10	30	100

## 11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ

### *Наочні засоби:*

1. Слайдові презентації у програмі Microsoft Office PowerPoint;
2. Інформаційні стенди у навчальній аудиторії;
3. Нормативно-технічна документація.

### *Технічні засоби:*

При здійсненні освітнього процесу з дисципліни «Управління змінами» використовуються:

– інформаційні технології, які включають комп'ютери, програмне забезпечення та мережі, необхідні для управління інформацією (створення, зберігання, управління, передача та пошук інформації):

– технічні засоби: комп'ютерна техніка та засоби зв'язку (ноутбук, проектор, екран, USB-накопичувачі та ін.);

– комунікаційні засоби (перевірка домашніх завдань та консультування через електронну пошту);

– організаційно-методичне забезпечення (електронні книги, статті та навчально-методичні матеріали, використання електронних мультимедійних презентацій при проведенні лекційних і семінарських занять (Microsoft Office – Excel, Power Point, Word, пошукові системи, електронна пошта та ін.).

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб. : Питер, 2007. 384 с. (Серия «Теория менеджмента»).
2. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
3. Адизес Іцхак. Управління змінами. К: Book Chef, 2018, 640 с.
4. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
5. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.]. М. Грин. СПб.: ДК. 2007. 360 с.
6. Ділове адміністрування : навч. посібник. П.І. Коренюк, М.М. Кучер, Г.В. Запорожець, Е.В. Роздобудько. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
7. Коттер Дж. П. Впереди перемен. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 256 с.
8. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посібник. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
9. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навчальний посібник. Х.: ХДУХТ. 2017. 226 с.
10. Про організаційний розвиток простою мовою: посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с. URL: <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/socinnov/DemystifyingUa.pdf>
11. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
12. Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter) / Richard Beckhard. Reprinted from 1969. Organization development: a Jossey-Bass reader / Joan V. Gallos, editor; foreword by Edgar H.Schein. 2006. 3-12 pp.
13. Bennis, W. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. Warren Bennis. Reading, MA: Addison-Wesley. 1996.
12. Cummings T.G. Organization Development and Change. T.G. Cummings, C.G. Worley. Cengage Learning. 2008. 772 p.
13. Mitchell T.R. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill College; Subsequent edition. 1987. 602 p.

### Допоміжна література

1. Бажин И.И. Управление изменениями. Х.: Консум, 2006. 384 с.
2. Козаченко С.В., Ярошенко В.О. Управління змінами. Нові організаційно-методичні підходи: Моногр. К: ПК Україна, 2003. 107 с.
3. Козаченко С.В. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління: моногр. Донецьк: ДНУ, 2019. 340 с.

4. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения: [пер. с англ.]. Х.К. Рамперсад. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 256 с.

5. Теория организации. Хрестоматия. / Пер. с англ. под. ред. Т. Клеминой. СПб.: Питер, 2010. 573 с.

#### Адреси сайтів в Internet

1. Бібліотека з менеджменту. URL: <http://managevent.com.ua>
2. Нормативні акти у сфері управління. URL: <http://inform.od.ua>
3. Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів. URL: <http://window.edu.ru>
4. Ділова література з економіки та менеджменту. URL: <http://www.profibook.com.ua>