

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки
та управління

Андрій КОЦУР

« 30 » 08 2024 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-
педагогічної роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 30 » 08 2024 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

Святослав ПИТЕЛЬ

« 30 » 08 2024 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни **“Управління змінами”**
ступінь вищої освіти – **магістр**
галузь знань – **07 “Управління та адміністрування”**
спеціальність – **073 “Менеджмент”**
освітньо-професійна програма – **Менеджмент**

кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	I	2	32	14	4	6	64	120	2
Заочна	I	2	8	4	-	-	108	120	2,3

30.08.2024

**Тернопіль–ЗУНУ
2024**

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол №11 від 23.06.2024 р.).

Робочу програму склала доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к.е.н., доц. Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА 

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2024 р.

Завідувач кафедри Михайло ШКІЛЬНЯК 

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності "Менеджмент" протокол №2 від 30.08.2024р.

Керівник групи забезпечення спеціальності



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП 

Руслан АВГУСТИН

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ
“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ”
1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”**

Дисципліна – Управління змінами	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 4	Галузь знань 07«Управління та адміністрування»	Дисципліна циклу професійної підготовки зі спеціальності
Кількість залікових модулів - 5	Спеціальність - 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна - 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна - 2</i>
Кількість змістових модулів - 2	Ступінь вищої освіти - магістр	Лекції: <i>Денна–32год.</i> <i>Заочна - 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 14 год.</i> <i>Заочна - 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 120 год.		Самостійна робота: <i>Денна – 64 год.</i> <i>Заочна - 108 год.</i> Тренінг: <i>Денна – 6 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4 год.</i>
Тижневих годин: Денна форма навчання: 2 семестр –8 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю - іспит

2. Мета й завдання вивчення дисципліни “Управління змінами”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на засвоєння теоретико-методичних засад застосування прийомів і методів управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації.

Курс “Управління змінами” охоплює теоретичні, методологічні та методичні управління змінами в організаціях. Названий курс повинен сприяти формуванню висококваліфікованих фахівців у галузі менеджменту.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Головним завданням курсу “Управління змінами ” є:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін, теорії і практики управління процесами змін, проблем сприйняття організаціями до нововведень,

- формування навичок виокремлювати проблеми управління змінами,
- набуття навичок аналізу причин опору змінам, їх усунення, використання методик відбору і оцінки проектів змін.

В результаті вивчення курсу "Управління змінами" студенти повинні:

- вивчити основні положення наукових шкіл менеджменту в сфері дослідження і проектування змін;
- визначати пріоритетні напрямки економічного та соціального розвитку підприємства;
- вивчити філософський, загальнонауковий, методичний рівні методології вивчення і проектування змін в організації;
- ознайомитися з вітчизняним та зарубіжним досвідом у сфері управління раціональним процесом змін в організації.

2.2 Найменування та опис компетенцій, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК13. Здатність проводити комплексний аналіз природи та факторів необхідності реалізації змін у відкритих соціально-економічних системах.

СК14. Здатність вирішувати завдання мінімізації опору змінам, застосовувати лідерські навички та інноваційні управлінські технології щодо нівелювання їх впливу.

2.4 Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення курсу "Управління змінами" передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних курсів (основи менеджменту, менеджмент організацій, операційний менеджмент), цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.5 Результати навчання

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 15. Розробляти алгоритми реалізації змін з використанням інноваційних управлінських технологій.

ПРН 16. Вміти визначати та прогнозувати силу впливу різних груп стейкхолдерів для впровадження змін у соціально-економічних системах та моделювати наслідки організаційних та процесних перетворень.

ПРН 17. Мати навички подолання опору змінам з метою мінімізації їх наслідків.

3. Програма дисципліни “Управління змінами”

Дисципліна “Управління змінами” включає два змістових модулі.

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи процесу управління змінами

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Сутність змін в природі та у відкритих соціально-економічних системах. Модель організації 7с (Т.Пeters). Організаційна досконалість як основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Дві функції управління змінами (І.Адзісес). Модель «зміни-проблеми-рішення (І.Адзісес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер). Класифікація видів змін. Типології організаційних змін (В.Распопов). Рівні організаційних змін (К.Прайс,Э.Лаусон). Чотирьохфазна модель змін. Типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К.Айкен,С.Келле).

Тема 2. Основні підходи до реалізації змін

П'ять кольорових способів проведення змін (Caluwe, Vermaak). Логічні передумови змін (JimMarch). Заходи перед початком та після ініціювання змін. Схеми змін у часі (Г.Мінцберг). Сучасні підходи до управління змінами в організації. Теорія організаційних метафор (Гарет Морган). Самопосилюючі процеси змін (П.Сенге). Десять загроз змін (П.Сенге). Шестистапний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс). Сім принципів успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.). Конгнітивний підхід до управління змінами.

Тема 3. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни (Е.Кемерон).Спосіб ефективного використання інтуїції при управлінні змінами (А.Campbell, J.Whitehead). Матриця готовності працівників до змін (О. Виханський). Метод формування готовності до досягнення цілі (Х. Бремер,Х.Конгсбах). Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Визначення типу особистості до змін на основі типології Майерс-Бріггс (MBTI). Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Навчальна модель змін ADKAR - Prosci (Д.Хайят). Чотирьохетапний цикл навчання (Д.Колб). Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Підвищення готовності до змін індивіда(С.Ковальов).Теорії навчання. Спосіб визначення спроможності до навчання менеджерів (Д. Майстер). Цикл втручання у процес змін.

Тема 4. Командні зміни

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбином. Типи корпоративних команд. Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації (Ф. Кругер, Е.Роджерс). Вплив індивідуумів на динаміку команди. Навчання дією - Action Learning (R.Revans). Збереження та ефективного використання ключових співробітників при реалізації змін (S.Cosack,M.Guthridge,E.Lawson). Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Неординарні способи переконання співробітників у здійсненні змін (Дж. Коттер). Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації. Модель мотивації до змін (Дж. Келлер). Стратегія залучення працівників до організаційних змін (Скот, Джаф). Причини небажання працівників приймати участь у змінах(Д.Майстер). Способи активізації роботи команди (Д.Майстер). Метод обліку ризиків співробітників при проведенні змін (Цакаев А.Х.).

Тема 5. Організаційні зміни

Моделі і підходи до організаційних змін. Принципи організаційних змін. Визначення часу для проведення змін (Е.Гроув). Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Інерція в організації як причина її незмінності (М.Ханнан, Д.Фріман). Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація. Моделі змін. Зміни як вплив на поведінку (К.Паттерсон). Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи і фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації. Типи організаційних змін за Бекхардом. Дії менеджера після прийняття рішення про організаційні зміни. Сім основних елементів успішних організаційних змін (М.Бейтлер).

Тема 6. Роль керівництва в управлінні змінами

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне і відмінне. Характеристика єднальних керівників. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця. Метод управління змінами "лицем до лица" (SethKahan).

Змістовний модуль 2. Технологічні аспекти управління змінами

Тема 7. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам

Позитивний підхід до змін - Appreciative Inquiry (D.Cooperrider). Роль конфлікту у змінах та його джерела (І.Адизес). 33 гіпотези причин опору змінам (Д.ОТул). Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Стилi керівництва при управлінні змінами (Д.Гоулман). Оцінка готовності організації до змін (Rampersad). Опір змінам та особистий договір (P.Strebel). Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства із врахуванням опору змінам. Розробка рекомендацій зі зниження опору. Основні причини опору змінам (М.Армстронг). Три причини негативного відношення до змін (С.Хеллер). Опір змінам залежно від майбутніх очікувань (J.Marshall, D.Conner).

Тема 8 . Структурні зміни

Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Завдання реструктуризації. Передумови до проведення реструктуризації. Ефективність процесу реструктуризації. Моніторинг і аналіз реструктуризації. Команди в процесі реструктуризації. Реорганізація організації:злиття, поглинання, поділ, виділ, перетворення. Вибір конкретного способу реорганізації.

Тема 9. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання і поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки з досліджень вдалих і невдалих поглинань. Модель реалізації змін за Левіном. Стратегії організаційних змін за рівнями концентрації влади (Бернз.Л). Причини невдач ризикованих ідей (С.Бир). Способи підтримки змін (Р.Кантер). Вісім кроків управління змінами, стратегії здійснення змін(Д.Коттер). Оцінка ймовірності успіху змін (Jacobs, Д.Майстер). Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін. Створення умов для проведення ефективних змін (Е.Гроув). Дії менеджера для реалізації проекту змін. Корекція уподобань співробітників при проведенні стратегічних змін (Д.Майстер).

Тема 10. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Створення бренду працедавця. Механізм впливу організаційної культури на діяльність організації. Поняття організаційної поведінки. Способи видозміни організаційної поведінки. Фактори, що визначають стан корпоративної культури. Принципи формування корпоративної культури організації. Загальні положення та підходи до оцінювання та аналізу стану корпоративної культури. Моделі розвитку корпоративної культури.

Тема 11. Зміни на основі бренд орієнтованого підходу

Ребрендинг. Цінності бренду. Створення цінності бренду. Ідентичність бренду. Візуальне оформлення образу та його елементи. Формування портфолію бренду. Послідовність і автентичність бренду. "Фіолетова корова" бренду. Процес переконання цільової аудиторії за моделлю В. Мак-Гуйара. Контекстна модель бренду. Метод успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу (I.Mootee). Неймінг бренду. Супровід легенди бренду. Етичний супровід бренду. Маркетингові комунікації у процесах видозміни бренду.

Тема 12.Зміни на основі інформаційних технологій

Нові правила інформаційного суспільства як передумова реалізації змін. Стратегія та інформаційні технології. Метод DICE для оцінки проекту змін (BCG). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід до управління змінами в ІТ.

4. Структура залікового кредиту дисципліни “Управління змінами”

Денна форма навчання

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг	Самостійна робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи процесу управління змінами						
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	2	1	1	4	6	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 2. Основні підходи до реалізації змін	2	1			6	
Тема 3. Індивідуальні зміни	4	2			6	
Тема 4. Командні зміни	4	1	1		6	
Тема 5. Організаційні зміни	2	1			6	
Тема 6. Роль керівництва в управлінні змінами	2	1			6	
Змістовий модуль 2. Технологічні аспекти управління змінами						
Тема 7. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми	4	1	1	2	6	Тести, питання, завдання, задачі

управління опору змінам						
Тема 8. Структурні зміни	2	1			6	
Тема 9. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	2	1			6	
Тема 10. Зміни корпоративної культури	2	1			6	
Тема 11. Зміни на основі бренд орієнтованого підходу	4	2	1		2	
Тема 12. Зміни на основі інформаційних технологій	2	1			2	
Разом	32	14	4	6	64	

Заочна форма навчання

Назва теми	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи процесу управління змінами			
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	1	1	10
Тема 2. Основні підходи до реалізації змін			10
Тема 3. Індивідуальні зміни	1		10
Тема 4. Командні зміни	1	1	10
Тема 5 Організаційні зміни			10
Тема 6. Роль керівництва в управлінні змінами	1		10
Змістовий модуль 2. Технологічні аспекти управління змінами			
Тема 7. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	1	1	12
Тема 8. Структурні зміни			12
Тема 9. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	1		12
Тема 10. Зміни корпоративної культури	1	1	10
Тема 11. Зміни на основі бренд орієнтованого підходу	1		10
Тема 12. Зміни на основі інформаційних технологій			10
РАЗОМ:	8	4	108

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття №1

Тема: Теоретичні основи управління змінами. Основні підходи до реалізації змін

Мета: Вивчення та засвоєння основних підходів до управління змінами в організаціях

Питання для обговорення:

1. Природа виникнення змін.
2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Класифікація видів змін.
3. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.

Практичне заняття №2

Тема: Індивідуальні зміни

Мета: Оволодіння методами проведення індивідуальних змін

Питання для обговорення:

1. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
2. Теорії навчання

Практичне заняття №3

Тема: Командні зміни. Організаційні зміни.

Мета: Засвоєння основних методик набуття навичок ефективного менеджера

Питання для обговорення:

1. Поняття групи та її переформування її в команду.
2. Пастки Біона.
3. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації.
4. Моделі і підходи до організаційних змін.
5. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
6. Цикл змін за Коттером.
7. Реформування організації.

Практичне заняття №4

Тема: Роль керівництва в управлінні змінами. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам

Мета: Засвоєння основних методик набуття навичок ефективного менеджера

1. Ефективне лідерство.
2. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
3. Стили та навички керівника змін.
4. Менеджери та лідери: спільне і відмінне.
5. Емоційна компетенція управлінця.
6. Управління опором змінам.

Практичне заняття №5

Тема: Структурні зміни. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

Мета: Оволодіння методиками проведення реструктуризації підприємств

Питання для обговорення:

1. Сутність реструктуризації.
2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
3. Проекти з управління змінами в організаціях.
4. Моніторинг і аналіз змін.

5. Команди в процесі реструктуризації.

Практичне заняття №6

Тема: Зміни корпоративної культури. Зміни на основі інформаційних технологій

Мета: Оволодіння основними прийомами змін корпоративної культури

Питання для обговорення:

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.
3. Способи видозміни організаційної поведінки.
4. Метод детермінування видів корпоративної культури в організаціях.
5. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
6. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах.
7. Триступеневий підхід до управління змінами в IT.

Практичне заняття №7

Тема: Зміни на основі бренд орієнтованого підходу

Мета: Засвоєння основних принципів побудови комунікацій та візуалізації бренду для його сприйняття цільовою аудиторією

Питання для обговорення:

1. Поняття ребрендингу.
2. Наймінг бренду.
3. Супровід легенди бренду.
4. Етичний супровід бренду.
5. Соціальні комунікації як інструмент управління лояльністю стейкхолдерів бренду.

6. Тренінг з дисципліни

Тематика тренінгу "Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності".

Завдання тренінгу: Виберіть досить відому організацію і за допомогою матеріалів її сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, дайте відповідь на наступні питання:

1. Загальна характеристика «портрет даної організації» (рік заснування, форма власності, напрямки діяльності і т.п.)
2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, знаходиться дана організація, і які кризи зростання та зміни нею вже пройдені?
3. Яка є стратегія розвитку даної організації?
4. Про який тип організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким чином проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?
5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який результат?

Робота повинна супроводжуватися посиланнями на інтернетівські сторінки та копіями вікон, наприклад за допомогою PrtScrn.

Організація і проведення тренінгу

Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

7. Самостійна робота:

Самостійна робота здобувача вищої освіти є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час. Для виконання здобувачу самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами» пропонується виконати індивідуальне завдання. Індивідуальне завдання передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу здобувача у процесі вироблення і обґрунтування соціально відповідальної поведінки організації в умовах сьогодення. Індивідуальне завдання передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем.

Індивідуальне завдання передбачає розроблення або удосконалення соціально відповідальної поведінки конкретного суб'єкта господарювання (за вибором студента), чим забезпечується варіантність завдання, та презентується кожним студентом з використанням ТЗН. Базою для виконання індивідуального завдання може бути організація будь-якої організаційно-правової форми власності, яка є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом. Вибір організації здійснюється здобувачем самостійно, узгоджується з керівником курсу з метою усунення дублювання виконуваних здобувачами робіт.

Завдання для виконання самостійної роботи:

1. Чинники прямого впливу на підприємство і їх значущість.
2. Чинники непрямого впливу на підприємство і їх значущість.
4. Побудова SWOT- матриці можливостей і матриці загроз.
5. Обґрунтування необхідності виконання нових видів управлінської діяльності.
6. Обґрунтування необхідності виконання нових видів функціональної діяльності.
7. Обґрунтування доцільної моделі проведення змін.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління змінами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- тестування;
- поточне опитування;
- модульне тестування та розв'язування завдань;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів виконання тренінгу і самостійної роботи;
- модульна контрольна робота;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління змінами» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10 %	10 %	10 %	10 %	5 %	15 %	40%
Поточне опитування	Модульний контроль 1	Поточне опитування	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок,	Модульний контроль проводиться в системі Moodle в позааудиторний час за	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок,	Модульний контроль проводиться в системі Moodle в позааудиторний час за	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає 100 б.	Оцінка за виконання самостійного завдання складає 100 б.	Два теоретичних питання: 1 питання – 20 балів (2 питання = 40 балів) і

отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	змістовим модулем 1 і включає 10 тестових завдань (1 тест – 4 бали) = 40б. і одне управлінське завдання – 60 балів.	отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	змістовим модулем 2 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 40б. і одне розрахунково-аналітичне завдання – 60 балів			одна управлінська ситуація – 60 б.
---	---	---	---	--	--	------------------------------------

* Пропуски практичних занять обов'язково відпрацьовуються в години консультацій, в іншому випадку вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного. Для здобувачів, які навчаються за індивідуальним графіком, поточне оцінювання проводиться під час консультацій, та шляхом виконання завдань в системі Moodle.

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці

Таблиця

	Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
	Уміння узагальнювати	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані	частково обґрунтовані	відсутність висновків

	викладений матеріал		висновки	висновки	
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
	Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	Самостійність розв'язку	Самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
	Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВАНІЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				
	Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
	Відповідність оформлення есе згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1 – 12
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-12
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-12
	Електронний варіант методичних рекомендацій для виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління змінами»	1-12
	Електронний варіант методичних рекомендацій до проведення тренінгу з дисципліни «Управління змінами»	1-12
4.	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome. Firefox)	1-12

Рекомендовані джерела інформації

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антипенко Н. В., Чіп Л. О., Параскеєва А. М., Докучаєв О. А. Інтегрована модель оцінювання результативності підприємства в умовах управління змінами, економіки знань, діджиталізації та інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 19–22. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.19
3. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
4. Бізнес-планування :навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічнеуправління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків :Мезіна В. В., 2018. 128 с.
5. Буднік М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
6. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с
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.
9. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
10. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
11. ЖивкоЗ. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
12. 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. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
13. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
14. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
15. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
16. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., В. М. Островерхов Управління змінами. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
17. 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

18. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
19. Покотило, Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
20. Пугачевська, К., Лисенко, Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. 9 (97). 158-161. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
21. Смерічевський С. Ф.Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_14
22. Cameron E. ,Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011.384 p.
23. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
24. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail .Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
25. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
26. Tilde Heding, MogensBjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.