

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

**Кафедра менеджменту**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

|                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ        | 07 Управління та адміністрування |
| СПЕЦІАЛЬНІСТЬ       | 073 Менеджмент                   |
| РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ | Другий (магістерський)           |
| ФАКУЛЬТЕТ           | Економічний                      |

**Управління змінами.** Робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»/ Розробник М. В. Вихор. Біла Церква: БНАУ, 2023.

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

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(Протокол №1 від 25.08.2023 р.)

Завідувач кафедри менеджменту,  
д-р екон. наук, професор

Ю. С. Гринчук

Гарант ОП «Менеджмент»,  
д-р екон. наук, професор

Ю. С. Гринчук

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету  
(Протокол №1 від 28.08.2023 р.)

Голова науково-методичної комісії,  
д-р екон. наук, професор

І. М. Паска

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ                               | 4  |
| 2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ                       | 5  |
| 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ                            | 5  |
| 4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ<br>ЗМІНАМИ»   | 6  |
| 5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ                                     | 7  |
| 6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ                              | 8  |
| 6.1. Лекції   | 8  |
| 6.2. Практичні заняття                                      | 10 |
| 6.3. Самостійна робота                                      | 12 |
| 6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань | 13 |
| 7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ  | 14 |
| 8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ                 | 14 |
| 9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ                                       | 14 |
| 10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ                | 15 |
| 11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ           | 16 |
| 12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ                        | 17 |

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з навчальним планом на 2023–2024 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Управління змінами» для денної форми навчання виділено всього 120 академічних годин (4 кредити ECTS), у т.ч. аудиторних – 30 годин (лекції – 20, практичні заняття – 10), самостійна робота студентів – 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 – 4   | Галузь знань:<br>07 «Управління та адміністрування»                   | Обов'язкова                          |                       |
| Змістових модулів – 2  | Спеціальність:<br>073 «Менеджмент»                                    | <i>Рік підготовки:</i>               |                       |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання – есе, критичний огляд наукових публікацій         |   | 2-й                                  | 2-й                   |
| Загальна кількість академічних годин – 120   |   | <i>Семестр</i>                       |                       |
| Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 9. |   | 3-й                                  | 3-й                   |
|  |   | <i>Лекції</i>                        |                       |
|  | Другий (магістерський) рівень вищої освіти                            | 20 год.                              | 4 год.                |
|  |   | <i>Практичні</i>                     |                       |
|  |   | 10 год.                              | 2 год.                |
|  |   | <i>Самостійна робота</i>             |                       |
|  |   | 90 год.                              | 114 год.              |
|  |   | Підсумковий контроль:<br>іспит       |                       |

**Метою** вивчення дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх 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

Обов'язкова навчальна дисципліна «Управління змінами» базується на знаннях таких дисциплін, як «Економіка підприємства», «Фінанси підприємств», «Соціологія», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Менеджмент організацій», «Стратегічний аналіз», «Креативний менеджмент» та інших, які вивчалися здобувачами вищої освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях.

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Вивчення дисципліни «Управління змінами» має забезпечити набуття здобувачами вищої освіти наступних загальних та спеціальних компетентностей:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

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 напрямки розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у 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.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

| Результати навчання відповідно до ОП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти  | Результати навчання з дисципліни «Управління змінами»  |
|--|--|
| ПРН 01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. | РН 01.1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління змінами в організаціях у непередбачуваних умовах. |
| ПРН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.   | РН 02.1. Уміти ідентифікувати проблеми в організації, які потребують змін, та обґрунтовувати методи їх вирішення.  |

|  |   |
|--|---|
| ПРН 03. Проектувати ефективні системи управління організаціями.  | РН 03.1. Проектувати ефективні системи управління змінами в організаціях.   |
| ПРН 06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. | РН 06.1. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі змінами, в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. |
| ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.   | РН 10.1. Демонструвати, при здійсненні змін в організації лідерські навички, вміння формувати та працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення задач із здійснення змін.                                |

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

##### *Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління змінами*

- 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. Командотворення та командний рівень змін в організаціях.
- Тема 1.5. Організаційний рівень змін в організаціях.

##### *Змістовий модуль 2. Організаційні аспекти управління змінами*

- 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. Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії.

## 5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин |              |           |           |              |              |          |            |
|---|-----------------|--------------|-----------|-----------|--------------|--------------|----------|------------|
|   | Денна форма     |              |           |           | Заочна форма |              |          |            |
|   | Усього          | у тому числі |           |           | Усього       | у тому числі |          |            |
|   |                 | л            | п         | ср        |              | л            | п        | ср         |
| <i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління змінами</i> |                 |              |           |           |              |              |          |            |
| Тема 1.1. Суть, джерела та види змін в організаціях                       | 10              | 2            | 1         | 7         | 13           | 1            |          | 12         |
| Тема 1.2. Організаційний розвиток як передумова здійснення змін           | 12              | 2            | 1         | 9         | 14           | 1            |          | 13         |
| Тема 1.3. Індивідуальний рівень змін в організаціях                       | 12              | 2            | 1         | 9         | 11           |              |          | 11         |
| Тема 1.4. Командотворення та командний рівень змін в організаціях         | 12              | 2            | 1         | 9         | 11           |              |          | 11         |
| Тема 1.5. Організаційний рівень змін в організаціях                       | 14              | 2            | 1         | 11        | 11           |              |          | 11         |
| Разом за змістовий модуль 1   | 60              | 10           | 5         | 45        | 60           | 2            | 0        | 58         |
| <i>Змістовий модуль 2. Організаційні аспекти управління змінами</i>       |                 |              |           |           |              |              |          |            |
| Тема 2.1. Традиційні методи управління змінами                            | 12              | 2            | 1         | 9         | 12           | 1            |          | 11         |
| Тема 2.2. Сучасні методи управління змінами                               | 14              | 2            | 1         | 11        | 14           | 1            |          | 13         |
| Тема 2.3. Опір змінам та методи його подолання                            | 12              | 2            | 1         | 9         | 12           |              | 1        | 11         |
| Тема 2.4. Підготовка, планування та реалізація змін в організаціях        | 12              | 2            | 1         | 9         | 11           |              | 1        | 10         |
| Тема 2.5. Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії   | 10              | 2            | 1         | 7         | 11           |              |          | 11         |
| Разом за змістовий модуль 2   | 60              | 10           | 5         | 45        | 60           | 2            | 2        | 56         |
| <b>Усього годин</b>   | <b>120</b>      | <b>20</b>    | <b>10</b> | <b>90</b> | <b>120</b>   | <b>4</b>     | <b>2</b> | <b>114</b> |

Примітка: л – лекції, п – практичні заняття, ср – самостійна робота студентів.

## 6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 6.1. Лекції

| Тема і зміст лекції  | К-ть годин |
|--|------------|
| <i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління змінами.</i>   |            |
| <p><b>1.1. Суть, джерела та види змін в організаціях</b><br/> Опис навчальної дисципліни: цілей, змісту, очікуваних результатів навчання, порядку та критеріїв оцінювання. Принципи академічної доброчесності.<br/> Сутність та природа змін в організаціях. Джерела 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>1.2. Організаційний розвиток як передумова здійснення змін</b><br/> Сутність 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. Організаційна досконалість як концептуальна основа змін в організаціях. Сучасні тенденції розвитку організацій.</p>  | 2          |
| <p><b>1.3. Індивідуальний рівень змін в організаціях</b><br/> Сутність та особливості індивідуальних змін. Поведінка особистості в організації. Взаємодія організації та особистості. Навчання та індивідуальні зміни. Компетентність та її види. 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>1.4. Командотворення та командний рівень змін</b><br/> 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>1.5. Організаційний рівень змін</b></p>  | 2          |



|  |           |
|--|-----------|
| 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 змін, що плануються. Метафори Г. Нормана.   |           |
| <b>Разом за змістовним модулем 1</b>   | <b>10</b> |
| <i>Змістовий модуль 2. Організаційні аспекти управління змінами</i>  |           |
| <b>2.1. Традиційні методи та моделі управління змінами</b><br>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.  | 2         |
| <b>2.2. Сучасні методи управління змінами</b><br>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 (Lian production). Системи TQM, SMED, Kaizen, Poka-yoka у процесі управління змінами. Реінженіринг бізнес-процесів в управлінні змінами.   | 2         |
| <b>2.3. Опір змінам та методи його подолання.</b><br>Сутність та ознаки опору змінам. Класифікація та види опору змінам. Причини виникнення опору: класифікація Коттера і Шлезінгера; класифікація Хептце і Каммея. Тридцять три гіпотези Д. Тула. Індивідуальний та груповий опір змінам. Закономірності прояву опору змінам. Принципи управління змінами. Методи управління змінами. Правила управління змінами.   | 2         |
| <b>2.4. Підготовка, планування та реалізація змін в організаціях</b><br>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. 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. Керівництво і лідерство у процесі здійснення змін. | 2         |

|   |           |
|---|-----------|
| <p><b>2.5. Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії</b></p> <p>Взаємозв'язок стратегії і стратегічних організацій змін. Стратегії розвитку організації: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею.</p> <p>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.</p> | 2         |
| <p><b>Разом за змістовим модулем 2</b></p>  | <b>10</b> |
| <p><b>Всього</b></p>  | <b>20</b> |

## 6.2. Практичні заняття

| № з/п   | Назва теми   | К-ть годин |
|---|--|------------|
| <i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління змінами</i> |  |            |
| 1   | <p><b>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'єктів управління змінами. Дати порівняльну характеристику основним підходам до управління змінами.</p>   | 1          |
| 2   | <p><b>Організаційний розвиток як передумова здійснення змін</b></p> <p>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.</p> | 1          |
| 3   | <p><b>Індивідуальний рівень змін в організаціях</b></p> <p>Охарактеризувати сутність та особливості індивідуальних змін в організаціях. Пояснити основні форми поведінки особистості у</p>   | 1          |

|   |   |          |
|---|---|----------|
|   | міжособових стосунках та по відношенню до організації. Розкрити особливості практичного застосування концепції організації, що навчається. Розкрити основні положення програми здійснення змін на індивідуальному рівні. Охарактеризувати роль навчання та набуття необхідних компетентностей у процесі здійснення індивідуальних змін.   |          |
| 4   | <b>Командотворення та командний рівень змін</b><br>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 розподілити рольові функції, використовуючи типологію Д. Кейрсі, Р. Белдіна та модель «колеса команд».  | 1        |
| 5   | <b>Організаційний рівень змін</b><br>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.   | 1        |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>                                 |   | <b>5</b> |
| <i>Змістовий модуль 2. Організаційні аспекти управління змінами</i> |   |          |
| 6   | <b>Традиційні методи та моделі управління змінами</b><br>Розкрити сутність та особливості методів управління змінами, зорієнтованих на людей і культуру. Охарактеризувати методи управління змінами, зорієнтовані на завдання і технології. Охарактеризувати методи управління змінами, зорієнтовані на стратегію і структуру.<br>Адаптувати технології та правила здійснення організаційних змін до умов організацій в Україні.  | 1        |
| 7   | <b>Сучасні методи управління змінами</b><br>Розкрити особливості застосування концепції організаційного розвитку та організаційної досконалості в управлінні змінами. Дати характеристику проектному методу управління змінами. Охарактеризувати умови, за яких можуть бути застосовані наступні методи управління змінами: даунсайзинг, бенчмаркінг, концепція «шість сигм», концепція ощадливого виробництва. Визначити особливості та умови впровадження систем TQM, SMED, Kaizen, Рока-уока та реінжинірингу бізнес-процесів. | 1        |
| 8   | <b>Опір змінам та методи його подолання</b><br>Обґрунтувати наявність опору як об'єктивного явища у процесі здійснення змін. Назвати ознаки опору, види та причини виникнення опору. Дати порівняльну характеристику класифікацій опору змінам Коттера і Шлезінгера, Хептце і   | 1        |

|                                      |   |           |
|--------------------------------------|---|-----------|
|                                      | Каммеля та Д. Тула. Охарактеризувати особливості індивідуального і групового опору змінам.<br>Застосувати відомі методи управління опором, керуючись відповідними принципами та правилами управління опором змінам.   |           |
| 9                                    | <b>Підготовка, планування та реалізація змін в організаціях</b><br>Розробити план здійснення змін, включаючи: обґрунтування необхідності змін та їх цілі; створення команди та робочих груп змін; ресурсне забезпечення змін; мотиваційне забезпечення змін; обґрунтування проекту змін; методи реалізації змін. Здійснити підготовчу роботу із персоналом до впровадження змін. Обґрунтувати застосування відповідних форм влади та стилів лідерства на різних етапах здійснення змін. | 1         |
| 10                                   | <b>Управління змінами у процесі розробки та реалізації стратегії</b><br>Охарактеризувати особливості взаємозв'язку стратегії і стратегічних змін в організаціях. Визначити оптимальні для певних умов форми стратегічних змін: трансформацію, реструктуризацію, трансформацію.<br>Обґрунтувати поєднання стратегій розвитку підприємства: зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані та відповідних змін в організаціях.  | 1         |
| <b>Разом за змістовним модулем 2</b> |   | <b>5</b>  |
| <b>Всього</b>                        |   | <b>10</b> |

### 6.3. Самостійна робота

| № з/п   | Назва теми  | К-ть годин |
|---|---|------------|
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління змінами</b> |   |            |
| 1   | Основні тенденції та проблеми змін в організаціях України   | 7          |
| 2   | Проблеми забезпечення організаційного розвитку та організаційної досконалості організаціями України   | 9          |
| 3   | Врахування ментальних особливостей при здійсненні змін на індивідуальному рівні                       | 9          |
| 4   | Типологія особистостей та забезпечення згуртованості членів команди                                   | 9          |
| 5   | Проблеми та загрози здійснення змін на організаційному рівні.   | 11         |
| <b>Разом за змістовий модуль 1</b>  |   | <b>45</b>  |
| <b>Змістовий модуль 2. Організаційні аспекти управління змінами</b>       |   |            |
| 6   | Міжнародний та вітчизняний досвід застосування традиційних методів управління змінами в організаціях. | 9          |

|                                    |   |           |
|------------------------------------|---|-----------|
| 7                                  | Міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів управління змінами в організаціях.                | 11        |
| 8                                  | Міжнародний та вітчизняний досвід управління опором змінам в організаціях малого, середнього та великого бізнесу. | 9         |
| 9                                  | Прядок та процедури розроблення та реалізації плану змін в організаціях.  | 9         |
| 10                                 | Управління змінами як невід'ємна складова частина системи стратегічного управління організаціями.                 | 7         |
| <b>Разом за змістовий модуль 2</b> |   | <b>45</b> |
| <b>Всього годин</b>                |   | <b>90</b> |

**Примітка:** У розрахунку годин на виконання самостійної роботи передбачено час на виконання індивідуальних завдань.

#### **6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань**

1. Оцінка рівня організаційної досконалості фірми с урахуванням міжнародних критеріїв.
2. Розробка плану заходів здійснення змін в організації на індивідуальному рівні.
3. Розробка плану заходів здійснення змін в організації на командному рівні.
4. Розробка плану заходів здійснення змін в організації на організаційному рівні.
5. Роль та місце наукових та професійних громадських організацій України у здійсненні змін, спрямованих на забезпечення високого рівня організаційної досконалості вітчизняних підприємств.
6. Підготовка плану заходів, спрямованих на зменшення рівня опору змінам в організаціях.
7. Застосування концепції TQM у процесі управління змінами.
8. Особливості застосування проектного методу управління змінами.
9. Особливості та передумови застосування концепції даунсайзингу у процесі здійснення змін.
10. Особливості та передумови застосування концепції бенчмаркінгу у процесі здійснення змін.
11. Особливості та передумови застосування концепції «6 сигма» у процесі здійснення змін.
12. Особливості та передумови застосування концепції ощадливого виробництва у процесі здійснення змін.
13. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління змінами.
14. Стили лідерства у процесі управління змінами.
15. Необхідність та особливості формування команди з управління змінами.

Методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань розміщені у системі Moodle.

## **7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

Під час лекційного курсу застосовуються слайдові презентації у програмі Microsoft Office PowerPoint, роздатковий матеріал, постановка дискусійних проблем курсу.

Практичні заняття проводяться у вигляді семінарів-практикумів з використанням методів дискусії, обговоренням проблемних питань із застосуванням методів мозкового штурму, сценаріїв, судового засідання та інше.

При виконанні самостійної роботи та ІНДЗ використовується дослідницький метод та його прийоми: доказу, аргументації, систематизації, узагальнення, визначення причин недоліків, аналіз підсумків роботи, коригування дій для досягнення мети.

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

## **8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

Поточний контроль з предмету «Управління змінами» включає тематичне оцінювання та модульний контроль.

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

Поточний контроль за виконанням ІНДЗ здійснюється відповідно до графіка виконання завдання.

Модульний контроль може проводитися у формі комп'ютерного тестування або виконання письмового завдання.

Кількість отриманих балів з кожного виду навчальних робіт за різними формами поточного контролю виставляється студентам у журнал академічної групи та електронний журнал після кожного контрольного заходу.

Підсумковий контроль навчальної діяльності студентів здійснюється у формі іспиту шляхом комп'ютерного тестування.

## **9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ**

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність студента в дискусії.

Оцінку на практичному занятті студент отримує за виконані розрахункові та ситуаційні завдання, зроблені доповіді, презентації, активність під час дискусій.

Під час модульного контролю засобом оцінювання є комп'ютерне тестування або виконання письмового завдання.

Контроль здійснюється за трьома складовими: лекційною (теоретичною), практичною та самостійною роботою.

Під час підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є стандартизовані комп'ютерні 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   |
|----------------|---|
| «Відмінно»     | 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. |
| «Добре»        | 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.   |
| «Задовільно»   | 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.   |
| «Незадовільно» | 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 студент не оволодів програмним матеріалом.  |

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

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

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

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

### Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти

| За 100-бальною шкалою | За шкалою ECTS | За національною шкалою  |            |
|-----------------------|----------------|---|------------|
|                       |                | іспит   | залік      |
| 90–100                | A              | Відмінно  | Зараховано |
| 82–89                 | B              | Добре   |            |
| 75–81                 | C              | Задовільно  |            |
| 64–74                 | D              |   |            |
| 60–63                 | E              |   |            |
| 35–59                 | FX             | Незадовільно (не зараховано) з можливістю повторного складання  |            |
| 1–34                  | F              | Незадовільно (не зараховано) з обов'язковим повторним вивченням |            |

### Розподіл балів, що присвоюються 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. Презентації у програмі Microsoft Office PowerPoint;
2. Відеоматеріали в YouTube за відповідними темами.
3. Методичні рекомендації до виконання практичних, індивідуальних завдань та самостійної роботи.

### *Технічні засоби:*

1. ПК.
2. Мультимедійне обладнання.
3. Програмне забезпечення MS Windows, MS Office.
4. Система дистанційного навчання Moodle.



## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Адізес І. Управління змінами. К: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. К.: Кондор, 2017. 226 с.
3. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами»: навч. посібник / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
4. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами: навч. посібник. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
5. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. посібник. Х.: ХДУХТ. 2017. 226 с.
6. Управління змінами: навч.-метод. посібник / Укладачі: М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, О. І. Шемігон, Д. М. Утеченко. Біла Церква: БНАУ, 2021. 146 с.
7. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посібник. К.: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
8. Cummings T.G. Organization Development and Change / T.G. Cummings, C.G. Worley. Cengage Learning. 2008. 772 p.

### Додаткова література

1. Адізес І. Стилі хорошого і поганого менеджменту. К.: Наш формат, 2020. 224 с.
2. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 496 с.
3. 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>
4. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник* 2023. №1. С. 122-132.
5. 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. pp.3-12.
6. Bennis, W. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects / Warren Bennis. Reading, MA: Addison-Wesley. 1996.
7. Mitchell T. R. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill College; Subsequent edition. 1987. 602 p.

### Адреси сайтів в INTERNET

1. [https://www.youtube.com/watch?v=V25ZUntbVmc&ab\\_channel=Києво-МогилянськаБізнес-Школа%5Bkmb%5D](https://www.youtube.com/watch?v=V25ZUntbVmc&ab_channel=Києво-МогилянськаБізнес-Школа%5Bkmb%5D) – Управління змінами в організації для перших осіб.

2. [https://www.youtube.com/watch?v=obcdDh5rtCw&ab\\_channel=ProBonoClubUkraine](https://www.youtube.com/watch?v=obcdDh5rtCw&ab_channel=ProBonoClubUkraine) – Вебінар «Управління змінами»/

3. <https://yrobul.wordpress.com/courses/cm/cm-materials/> - RAM:  
MANAGEMENT AND MARKETING. YURIY ROBUL'S EDUCATIONAL  
PORTAL ON MANAGEMENT AND MARKETING/