

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи

О.Б. Жильцов

2023 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	другий (магістерський)
освітньо-професійної програми	073.00.02 Менеджмент організацій та адміністрування

Київ – 2023-2024 н.р.





## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	6/180	
Курс	1	1
Семестр	2	2
Кількість змістових модулів з розподілом:	6	
Обсяг кредитів	6	6
Обсяг годин, в тому числі:	180	180
Аудиторні	48	24
Модульний контроль	12	-
Семестровий контроль	30	-
Самостійна робота	90	156
Форма семестрового контролю	екзамен	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета:** формування у студентів вмінь і навичок з питань управління змінами

**Завданнями** дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

### ***I. Загальнопредметні компетентності:***

**ЗК6** – Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

### ***II. Спеціальні компетентності:***

**СК2** – Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії і плани;

**СК4** – Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

**СК9** – Здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

**СК10** – Здатність до управління організацією та її розвитком.

### **3. Результати навчання за дисципліною**

**РН1.** Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

**РН2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

**РН6.** Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

**РН7.** Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

**РН12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

## 4. Структура навчальної дисципліни

### 4.1. для денної форми навчання

Назви змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт							
	Аудиторна:					Самостійна робота		
	Лекції	Практичні	Семинарські	Лабораторні	Індивідуальні			
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи змін</b>								
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	7	1	2	-	-	-	4	
Тема 2. Види змін	7	1	1	-	-	-	5	
Тема 3. Рівні змін	9	2	1	-	-	-	6	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	
<b>Змістовий модуль 2. Командні зміни</b>								
Тема 4. Команда змін	9	2	2	-	-	-	5	
Тема 5. Управління командними змінами	7	1	1	-	-	-	5	
Тема 6. Методи підвищення ефективності команди	7	1	1				5	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	
<b>Змістовий модуль 3. Організаційні зміни</b>								
Тема 7. Моделі управління змінами	14	2	4	-	-	-	8	
Тема 8. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса	12	2	2	-	-	-	8	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	
<b>Змістовий модуль 4. Управління опором змінам</b>								
Тема 9. Загальна характеристика опору змінам	12	2	2	-	-	-	8	
Тема 10. Підходи до управління опором	12	2	2	-	-	-	8	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	
<b>Змістовий модуль 5. Планування та реалізація змін</b>								
Тема 11. Підготовка до змін та їх планування	11	2	2	-	-	-	7	
Тема 12. Механізм реалізації змін	11	2	2	-	-	-	7	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	
<b>Змістовий модуль 6. Підходи і методи управління змінами</b>								
Тема 13. Традиційні і сучасні підходи управління змінами	10	2	1	-	-	-	7	
Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	10	2	1	-	-	-	7	
Модульний контроль	2							
<b>Разом</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	
Підготовка та проходження контрольних заходів	30							
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	

## 4.2. для заочної форми навчання

Назви змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт							Самостійна (контрольна) робота
	Аудиторна:					Самостійна (контрольна) робота		
	Лекції	Практичні	Семинарські	Лабораторні	Індивідуальні			
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи змін</b>								
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	10	1	1	-	-	-	8	
Тема 2. Види змін	10	0,5	0,5	-	-	-	9	
Тема 3. Рівні змін	10	0,5	0,5	-	-	-	9	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Змістовий модуль 2. Командні зміни</b>								
Тема 4. Команда змін	10	0,5	0,5	-	-	-	9	
Тема 5. Управління командними змінами	10	1	1	-	-	-	8	
Тема 6. Методи підвищення ефективності команди	10	0,5	0,5	-	-	-	9	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Змістовий модуль 3. Організаційні зміни</b>								
Тема 7. Моделі управління змінами	15	1	1	-	-	-	13	
Тема 8. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса	15	1	1	-	-	-	13	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Змістовий модуль 4. Управління опором змін</b>								
Тема 9. Загальна характеристика опору змін	15	1	1	-	-	-	13	
Тема 10. Підходи до управління опором	15	1	1	-	-	-	13	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Змістовий модуль 5. Планування та реалізація змін</b>								
Тема 11. Підготовка до змін та їх планування	15	1	1	-	-	-	13	
Тема 12. Механізм реалізації змін	15	1	1	-	-	-	13	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Змістовий модуль 6. Підходи і методи управління змінами</b>								
Тема 13. Традиційні і сучасні підходи управління змінами	15	1	1	-	-	-	13	
Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	15	1	1	-	-	-	13	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>26</b>	
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	-	-	-	<b>156</b>	

## **5. Програма навчальної дисципліни**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

#### **Концептуальні основи змін**

##### **Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін**

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).

Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харрingtonом (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

Теорія пояснення джерел змін. Зміни і стабільність. Специфічні цілі змін.

##### **Тема 2. Види змін**

Зміни у меті й завданнях діяльності організації. Зміни в застосовуваних технологіях, в організаційних структурах й управлінських процесах.

Зміни в організаційній культурі: цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва.

Зміни в людях: керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі.

Зміни в ефективності роботи організації: фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей. Зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Планові та ситуаційні зміни. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.

Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

##### **Тема 3. Рівні змін**

Особистість та зміни. Поняття «компетентність». Види компетентностей. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.

Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Командні зміни. Поняття групи та переформування її в команду. Використання типології Майерс-Бріггс (МВТІ) при проведенні командних змін.

Організаційні зміни.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **Командні зміни**

#### **Тема 4. Команда змін**

Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди.

Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном.

#### **Тема 5. Управління командними змінами**

Об'єктивна необхідність управління командними змінами в організації. Фактори впливу на темп проведення командних змін і управління ними. Принципи побудови системи управління командними змінами в організації.

Кадрове забезпечення змін. Загальна характеристика лідера змін. Матриця взаємозв'язків. Стилї та навички керівника змін. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.

#### **Тема 6. Методи підвищення ефективності команди**

Ознаки ефективної команди. Фактори довіри в командній роботі. Вплив стилю керівництва на ефективність команди.

Методологія Grid, що дає можливість оцінити кількісно такий аспект людського фактору як командну взаємодію для досягнення ефективних результатів. Чотирьохступінчата модель згуртованості команди за Камероном і Грінном

Поняття емоційного інтелекту. Способи формування та розвитку емоційної компетенції керівника змін.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.**

### **Організаційні зміни**

#### **Тема 7. Моделі управління змінами**

Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).

Моделі змін: Модель змін К.Левіна; Модель управління змінами Л.Грейнера; Теорія Е та теорії О організаційних змін; Модель перетворення бізнесу Ф.Гуїєра та Дж. Келлі; Модель «кривої змін» Дж. Дак; Модель «від хорошого до великого» Дж.Коллінза. Цикл змін за Коттером.

#### **Тема 8. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса**

Життєві цикли та природа проблем. Нормальні та аномальні проблеми. Етапи розвитку організації: «зародження»; «дитинство»; «давай-давай»; «юність»; «розквіт»; «стабільність»; «аристократія»; «полювання на відьом»; «бюрократія»; «смерть».

Завдання менеджменту на кожному етапі розвитку організації.



Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.**

### **Управління опором змінам**

#### **Тема 9. Загальна характеристика опору змінам**

Сутність, фактори та форми опору змінам. Причини опору змінам.

Класифікація Р. Маурера, М. Амстронга, Джеймса О'Тула

Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам.

#### **Тема 10. Підходи до управління опором змінами**

Основні тактичні заходи щодо подолання опору змінам: освіта і передача інформації; залучення підлеглих до прийняття рішень; полегшення і підтримка; переговори, для забезпечення схвалення нововведення; кооптація; маневрування; примушування або загроза позбавлення роботи, просування, підвищення кваліфікації, заробітної платні з метою одержання згоди на зміни.

Методи впровадження організаційних змін: примушування, адаптація, криза та управління опором.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5.**

### **Планування та реалізація змін**

#### **Тема 11. Підготовка до змін та їх планування**

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Робочі групи в управлінні змінами.

Організаційна діагностика. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Підходи до проектування змін. Матриця готовності працівника до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіка впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.

#### **Тема 12. Механізм реалізації змін**

Тривимірний простір процесу трансформації: «згори донизу», «знизу до гори», «горизонтальна вісь». Інтегрований підхід до реалізації змін.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури управління та напрями її розвитку.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Управлінська складова.

Контроль реалізації змін і реагування.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6.**

### **Підходи і методи управління змінами**

#### **Тема 13. Традиційні і сучасні підходи управління змінами**

Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання і технології. Методи орієнтовані на структуру і стратегію.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг. Бенчмаркінг. Реінженірінг бізнес-процесів. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю.

Крайні підходи до управління змінами.

#### **Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

## 6. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

#### 6.1.1. денної форми навчання

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5		Модуль 6	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування практичних занять	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1
Робота на практичному занятті	10	2	20	2	20	3	30	2	20	2	20	1	10
Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	3	15	2	10	2	10	2	10	2	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
<b>Разом</b>	-	-	<b>62</b>	-	<b>62</b>	-	<b>68</b>	-	<b>57</b>	-	<b>57</b>	-	<b>46</b>
<b>Максимальна кількість балів: 352</b>													
<b>Розрахунок коефіцієнта: 5.87</b>													

#### 6.1.2. заочної форми навчання

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5		Модуль 6	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування практичних занять	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Робота на практичному занятті	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10
Виконання завдань для самостійної (контрольної) роботи	5	3	15	3	15	2	10	2	10	2	10	2	10
<b>Разом</b>	-	-	<b>26</b>	-	<b>26</b>	-	<b>21</b>	-	<b>21</b>	-	<b>21</b>	-	<b>21</b>
<b>Максимальна кількість балів: 136</b>													
<b>Розрахунок коефіцієнта: 2.26</b>													

<b>Критерії оцінювання завдань на практичних заняттях:</b>
<b>100%</b> від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>80-90%</b> від зазначеного балу - достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
<b>70-80%</b> від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>60-70%</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>50-60%</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

## 6.2. Завдання для самостійної (контрольної) роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна/заочна	Бали
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Концептуальні основи змін</b>			
1	Природа, джерела та необхідність проведення змін	4/8	5
2	Види змін	5/9	5
3	Рівні змін	6/9	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Командні зміни</b>			
4	Команда змін	5/9	5
5	Управління командними змінами	5/8	5
6	Методи підвищення ефективності команди	5/9	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Організаційні зміни</b>			
7	Моделі управління змінами	8/13	5
8	Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса	8/13	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. Управління опором змінам</b>			
9	Загальна характеристика опору змінам	8/13	5
10	Підходи до управління опором	8/13	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. Планування та реалізація змін</b>			
11	Підготовка до змін та їх планування	7/13	5
12	Механізм реалізації змін	7/13	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. Підходи і методи управління змінами</b>			
13	Традиційні і сучасні підходи управління змінами	7/13	5
14	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	7/13	5
	Разом:	90/156	70

### **Критерії оцінювання: 5 балів**

<b>5 балів</b> – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>4 бали</b> – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>3 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

### **6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання**

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання згідно затвердженого графіку. Кількість модулів – 6. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль може проводитися в письмовій формі та передбачати розв'язок ситуаційних завдань.

### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему)

Для заочної форми навчання модульний контроль не передбачений навчальним планом.

#### **6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.**

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності за всіма видами робіт, передбачених навчальним планом. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з відповідним коефіцієнтом перерахунку) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **тестова**

Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20**

**хв.** Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: **1 бал – за кожне тестове питання, 4 бали – за ситуаційне завдання**

Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК**

#### **Критерії оцінювання ситуаційного завдання**

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Відмінно	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
Дуже добре Добре	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
Задовільно Достатньо	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
Незадовільно	виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення ВНЗ без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали відповідності оцінок.

## **6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю**

1. Природа виникнення змін.
2. Сутність змін у природі та відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).
3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.
4. Основні складові організаційної досконалості за Харгінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
5. Теорія пояснення джерел змін. Зміни і стабільність.
6. Специфічні цілі змін. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.
7. Зміни у меті й завданнях діяльності організації.
8. Зміни в застосовуваних технологіях, в організаційних структурах й управлінських процесах.
9. Зміни в організаційній культурі: цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва.
10. Зміни в людях: керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі.
11. Зміни в ефективності роботи організації: фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей.
12. Зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.
13. Планові та ситуаційні зміни. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.
14. Рівні змін: індивідуальні, групові, організаційні.
15. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
16. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
17. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
17. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба.  
Таксономія Блума.
18. Підходи до організаційних змін.
19. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
20. Поняття групи та переформування її в команду.
21. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
22. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
23. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
24. Етапи змін команд за Такманом.
25. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
26. Фактор лідерства у перетворюючому менеджменті.
27. Матриця взаємозв'язків; метафора організації та необхідний тип керівництва.
28. Стилi та навички керівника змін.
29. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).

30. Поняття емоційного інтелекту.
31. Способи формування та розвитку емоційної компетенції особистості.
32. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
33. Модель змін К.Левіна.
34. Модель управління змінами Л.Грейнера
35. Теорія E та теорії O організаційних змін.
36. Модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі.
37. Модель «кривої змін» Дж. Дак.
38. Модель «від гарного до великого» Дж. Коллінза.
39. Цикл змін за Коттером.
40. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса
41. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
42. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін.
43. Організаційна діагностика.
44. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін.
45. Підходи до проектування змін. Матриця готовності працівника до змін.
46. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіка впровадження проекту.
47. Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін.
48. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
49. Поняття організаційної структури управління та напрями її розвитку.
50. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Управлінська складова.
51. Контроль реалізації змін і реагування.
52. Сутність, фактори та форми опору змінам.
53. Причини опору змінам.
54. Основні тактичні заходи щодо подолання опору змінам.
55. Методи впровадження організаційних змін :примушування, адаптація, криза та управління опором.
56. Методи, орієнтовані на людей і культуру.
57. Методи, орієнтовані на завдання і технології.
58. Методи орієнтовані на структуру і стратегію.
59. Сучасні методи управління змінами.
60. Управління змінами у стратегічному розвитку організації



## 6.6. Шкала відповідності оцінок

<b>Рейтингова оцінка</b>	<b>Оцінка за стобальною шкалою</b>	<b>Значення оцінки</b>
<b>A</b>	<b>90 – 100</b> балів	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	<b>82-89</b> балів	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	<b>75-81</b> балів	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	<b>69-74</b> балів	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
<b>E</b>	<b>60-68</b> балів	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>F, FX</b>	<b>1-59</b> балів	<b>Незадовільно з обов'язковим повторним проходженням</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

## 7. Навчально-методична карта дисципліни «Управління змінами»

### 7.1. для денної форми навчання

**Разом: 180 год.**, лекції – 24 год., практичні заняття – 24 год,  
самостійна робота – 90 год., модульний контроль – 12 год., семестровий контроль – 30 год.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Модулі	Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2			Змістовий модуль 3	
Назва модуля	<b>Концептуальні основи управління змінами</b>			<b>Команда змін</b>			<b>Моделі організаційних перетворень</b>	
Кількість балів за модуль	62 бали			62 бали			68 балів	
Лекції	1	2	3	4	5	6		
Дати								
Теми лекцій	Природа, джерела та необхідність проведення змін. Види змін.		Рівні змін	Командні зміни	Роль керівництва в управлінні змінами. Емоційна компетенція управлінця.		Моделі управління змінами	Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса
Теми семінарських занять	Природа, джерела та необхідність проведення змін.		Види та рівні змін	Командні зміни	Роль керівництва в управлінні змінами. Емоційна компетенція управлінця.		Моделі управління змінами	Моделі управління змінами. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)			Модульна контрольна робота 2 (25 балів)			Модульна контрольна робота 3 (25 балів)	

Тиждень	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
Модулі	Змістовий модуль 4			Змістовий модуль 5			Змістовий модуль 6	
Назва модуля	<b>Планування та реалізація змін</b>			<b>Управління опором змінам</b>			<b>Підходи до управління змінами</b>	
Кількість балів за модуль	57 балів			57 балів			46 балів	
Лекції	7	8	9	10	11	12		
Дати								
Теми лекцій	Підготовка до змін та їх планування	Механізм реалізації змін.	Загальна характеристика опору змінам	Підходи до управління опором	Традиційні і сучасні підходи управління змінами	Управління змінами у стратегічному розвитку організації		
Теми семінарських занять	Підготовка до змін та їх планування.	Механізм реалізації змін	Загальна характеристика опору змінам	Підходи до управління опором	Традиційні і сучасні підходи управління змінами.	Управління змінами у стратегічному розвитку організації		
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 4 (25 балів)			Модульна контрольна робота 5 (25 балів)			Модульна контрольна робота 6 (25 балів)	
Загалом	352 балів							
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 5,87							



Тиждень	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
Модулі	Змістовий модуль 4			Змістовий модуль 5			Змістовий модуль 6	
Назва модуля	<b>Планування та реалізація змін</b>			<b>Управління опором змінам</b>			<b>Підходи до управління змінами</b>	
Кількість балів за модуль	21 бал			21 бал			21 бал	
Лекції	7	8	9	10	11	12		
Дати								
Теми лекцій	Підготовка до змін та їх планування	Механізм реалізації змін.	Загальна характеристика опору змінам	Підходи до управління опором	Традиційні і сучасні підходи управління змінами	Управління змінами у стратегічному розвитку організації		
Теми семінарських занять	Підготовка до змін та їх планування.	Механізм реалізації змін	Загальна характеристика опору змінам	Підходи до управління опором	Традиційні і сучасні підходи управління змінами. Управління змінами у стратегічному розвитку організації			
Самостійна (контрольна) робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	
Загалом	136 балів							
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 2,26							

## Рекомендована література

### основна

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
2. Адізес І. Управління змінами; пер. з англ. Т. Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
3. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
4. Вербовська, Л.С. Дев'ять нарисів з управління змінами: навчальний посібник / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська ; за заг. ред. В. П. Петренко. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2018. 164 с. (**Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка**).
5. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Управління змінами: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 76с. URL: <http://surl.li/fdstr>
6. Зелик, В. В. Управління змінами на підприємстві. 2020. URL: <http://176.101.220.8:8080/xmlui/handle/123456789/1578>
7. Коллінз Дж. Від хорошого до величного : чому одні компанії прориваються, а інші - ні : Good to great. Why Some Companies make the Leap ... and Others Don't / Д. Коллінз ; переклад з англійської О. Савчин. 4-те видання. Київ : Наш формат, 2021. 364 с. (**Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка**).
8. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. 2019 = The definitive management ideas of the year from Harvard Business Review. 2019 / переклад з англійської К. Козачук. Київ : КМ-БУКС, 2019. 286 с. (**Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка**).
9. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226с. URL: [goo.gl/9GDp5k](http://goo.gl/9GDp5k)
10. Смольська, Л. М. Управління змінами: від збитків до джерельності [Текст] / Л. М. Смольська // Практична психологія та соціальна робота = Практическая психология и социальная работа = Applied psychology and social work. - Київ : СОЦИС-ПРЕС, 2014. № 6. С. 65-67. (**Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка**).
11. Шевченко, І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
12. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### додаткова

13. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf)
14. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84-90. URL:

<http://surl.li/fdstv>

15. Лалу Ф. Компанії майбутнього; пер. з англ. URL: [https://knigogo.com.ua/knigi/kompaniyi-majbutnogo/#lib\\_book\\_download\\_link](https://knigogo.com.ua/knigi/kompaniyi-majbutnogo/#lib_book_download_link)
16. Петрова І.Л. Управління змінами: посібник. Київ: Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. 118 с. URL: <https://goo.gl/yk9cYJ>
17. Polinkevych, O. (2020). Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(6), 173-182.
18. Харрінгтон Д Досконалість управління змінами. URL: <http://surl.li/fdsvb>

### Інформаційні ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>
2. <http://blog.management.com.ua/>
3. **ЕНК «Управління змінами»**. Дистанційне навчання. Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. 2023. Режим доступу:  
<https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=10888> – денна форма;  
<https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=26101> – заочна форма

