

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет інформаційних технологій та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи  
О.Б. Жильцов  
« 21 » 01 2021 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	другий (магістерський)
освітньої програми	073.00.02 Менеджмент організацій та адміністрування
спеціалізації	Управління проектами

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОРИСА ГРИНЧЕНКА  
Ідентифікаційний код 02136554  
Начальник відділу  
моніторингу якості освіти  
Програма 2740/21  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« 21 » 2021 р.

Київ – 2021

**Розробник:**

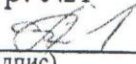
**Акіліна Олена Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління Факультету інформаційних технологій та  
управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Викладач:**

**Акіліна Олена Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління Факультету інформаційних технологій та  
управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління

Протокол від 16.01. 2019 р. №1

Завідувач кафедри  О.В. Акіліна  
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої  
програми "Менеджмент організації та адміністрування")

16.01. 2019 р.

Керівник освітньої програми  В.П. Удовиченко  
(підпис)



Робочу програму перевірено

16 . 01 . 20 19 р.

Заступник директора/декана  (І.Ю. Мельник)  
(підпис)

**Пролонговано:**

на 2019/2020 н.р.  (підпис)  (ПІБ), «15» 01 2020 р., протокол № 1

на 2020/2021 н.р.  (підпис)  (ПІБ), «13» 01 2020 р., протокол № 1

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_»\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_»\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_

## 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	5	
Семестр	10	
Кількість змістових модулів з розподілом:	6	
Обсяг кредитів	6	
Обсяг годин, в тому числі:	180	
Аудиторні	48	
Модульний контроль	12	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	90	
Форма семестрового контролю	екзамен	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

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

**Завданнями** дисципліни є оволодіння такими фаховими компетентностями:

**ФК1** – Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів;

**ФК10** – Здатність до управління організацією, її змінами та якістю її продукції.

## 3. Результати навчання за дисципліною

**ПРН1** - Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;

**ПРН2** - Встановлювати зв'язки між елементами системи управління організації;

**ПРН10**- Вміти аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;

**ПРН11** - Вміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи її інформаційне, юридичне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, в тому числі у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій стандартів якості менеджменту.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семинарські	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</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. Команда змін</b>							
Тема 4. Командні зміни	9	2	2	-	-	-	5
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	7	1	1	-	-	-	5
Тема 6. Емоційна компетенція управлінця	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. Моделі організаційних перетворень</b>							
Тема 7. Моделі управління змінами	13	2	3	-	-	-	8
Тема 8. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса	13	2	3	-	-	-	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. Планування та реалізація змін</b>							
Тема 9. Підготовка до змін та їх планування	11	2	2	-	-	-	7
Тема 10. 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 5. Управління опором змін</b>							
Тема 11. Загальна характеристика опору змін	12	2	2	-	-	-	8
Тема 12. 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 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>

## **5. Програма навчальної дисципліни**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Концептуальні основи управління змінами**

#### **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 Харгінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

Теорія пояснення джерел змін. Зміни і стабільність. Специфічні цілі змін. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

#### **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.

#### **Тема 3. Рівні змін**

Рівні змін: індивідуальні, групові, організаційні.

Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Команда змін**

#### **Тема 4. Командні зміни**

Поняття групи та переформування її в команду.

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. Роль керівництва в управлінні змінами**

Фактор лідерства у перетворюючому менеджменті. Матриця взаємозв'язків; метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін.

Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.

### **Тема 6. Емоційна компетенція управлінця**

Поняття емоційного інтелекту. Основні складові емоційного інтелекту: внутрішнє «Я» (емоційна самосвідомість, асертивність, самоповага та увага до власних інтересів, самоактуалізація та незалежність); міжособистісна сфера (міжособові стосунки, емпатія (співпереживання) та соціальна відповідальність); адаптивність (розв'язання проблем, гнучкість та реалізм); управління стресом (толерантність до стресу – стресостійкість та контроль імпульсів); загальна налаштованість, настроїв (оптимізм та почуття щастя).

Способи формування та розвитку емоційної компетенції особистості.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Моделі організаційних перетворень**

### **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.Гуїяра та Дж. Келлі; Модель «кривої змін» Дж. Дак; Модель «від гарного 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: «залицяння»; «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.**

### **Планування та реалізація змін**

#### **Тема 9. 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 10. 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 5.**

### **Управління опором змінам**

#### **Тема 11. 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 12. 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.

Методивпровадження організаційних змін: примушування, адаптація, криза та управління опором.

## **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

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 лекцій	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Відвідування семінарських занять	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1
Робота на семінарському 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>	-	-	64	-	64	-	70	-	59	-	59		48
<b>Максимальна кількість балів: 364</b>													
<b>Розрахунок коефіцієнта: 6,07</b>													

### 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.</b>			
<b>Концептуальні основи управління змінами</b>			
1	Природа, джерела та необхідність проведення змін	4	5
2	Види змін	5	5
3	Рівні змін	6	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.</b>			
<b>Команда змін</b>			
4	Командні зміни	5	5
5	Роль керівництва в управлінні змінами	5	5

6	Емоційна компетенція управління	5	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Моделі організаційних перетворень</b>			
7	Моделі управління змінами	8	5
8	Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса	8	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. Планування та реалізація змін</b>			
9	Підготовка до змін та їх планування	7	5
10	Механізм реалізації змін	7	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. Управління опором змінам</b>			
11	Загальна характеристика опору змінам	8	5
12	Підходи до управління опором	8	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. Підходи і методи управління змінами</b>			
13	Традиційні і сучасні підходи управління змінами	7	5
14	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	7	5
	Разом:	90	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 (контрольної роботи) 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 проводиться в письмовій формі та передбачає відповіді на теоретичні питання та 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.

#### 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, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 6,06) 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**

Перелік допоміжних матеріалів: література, що рекомендована РП, ЕНК

### Критерії оцінювання

Оцінка	Критерії оцінювання
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 переводу оцінок ECTS (таблиця), як сума балів отриманих студентом.

### 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 проєктують 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.
12. Планові та ситуаційні зміни. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.
  13. Рівні змін: індивідуальні, групові, організаційні.
  14. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
  15. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
  16. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
  17. Теорії навчання. Цикл втручань 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. Стили 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 Е та теорії О 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>Оцінка</b>	<b>Кількість балів</b>
Відмінно	100-90
Дуже добре	82-89
Добре	75-81
Задовільно	69-74
Достатньо	60-68
Незадовільно	0-59

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

Разом: 180 год., лекції – 24 год., семінарські 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	64 бали			64 бали			70 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	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	59 балів			59 бали			48 бали	
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
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 4 (25 балів)			Модульна контрольна робота 5 (25 балів)			Модульна контрольна робота 6 (25 балів)	
Загалом	364 балів							
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 6,07							



## 8. Рекомендована література

### основна

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
2. Адізес І. Управління змінами. К.: Book Chef, 2018. 40 с.
3. Буднік М. М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
4. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Управління змінами: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79584/3/Hrytsenko\\_Upravlinnia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79584/3/Hrytsenko_Upravlinnia.pdf)
5. ЗЕЛИК, В. В. Управління змінами на підприємстві. 2020. URL: <http://176.101.220.8:8080/xmlui/handle/123456789/1578>
6. Зуб А.Т. Управления изменениями: учебник и практикум. М.: Издательство Юрайт, 2017. 284 с. URL: [http://stud.com.ua/41959/menedzhment/upravlinnya\\_zminami](http://stud.com.ua/41959/menedzhment/upravlinnya_zminami)
7. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К.: Наш Формат, 2017. 368 с.
8. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2015. 278 с. URL: [http://stud.com.ua/32260/menedzhment/upravlinnya\\_zminami](http://stud.com.ua/32260/menedzhment/upravlinnya_zminami)
9. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 208 с. 278 с. URL: [file:///D:/Downloads/F\\_Lalu\\_Otkryvaya\\_organizacii\\_budushego.pdf](file:///D:/Downloads/F_Lalu_Otkryvaya_organizacii_budushego.pdf)
10. 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.
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [goo.gl/9GDp5k](http://goo.gl/9GDp5k)
12. Шевченко, І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>

### додаткова

13. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
14. Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений; Индивидуальные изменения; Командные изменения; Организационные изменения и др. М. : Хорошая книга, 2006. 360 с.
15. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1(5). Т.2 С. 92-100

16. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. М. : АльпинаБизнес Букс, 2007. 320 с.
17. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 256 с.
18. Майк Грин. Управление изменениями. СПб. : ДК, 2007. 360 с.
19. Петрова І.Л. Управління змінами: посібник. Київ: Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. 118 с. URL: <https://goo.gl/yk9cYJ>
20. Сенге П., Клейнер А., Роберте Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М., 2003. 160 с.
21. Харрингтон Д. Совершенство управления изменениями. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 192 с.

### Інформаційні ресурси

1. <https://adizes.me/>
2. <http://infomanagement.ru/>
3. <http://www.management.com.ua/>
4. <http://blog.management.com.ua/>

