

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о. декана факультету економіки  
та управління  
  
**Андрій КОЦУР**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о. проректора з науково-  
педагогічної роботи  
  
**Віктор ОСТРОВЕРХОВ**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Директор навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх  
технологій  
  
**Святослав ПИТЕЛЬ**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

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


**кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практ. (семін.) (год)	ІРС (год)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год)	Разом (год)	Екзамен (семестр)
Денна	1	2	30	15	5	4	66	120	2
Заочна	1	2,3	4	2	-	-	108	120	2

*31.08.2023*  


Тернопіль – ЗУНУ  
2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 р.).

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

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри

  
Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності "Менеджмент" протокол № 1 від 31.08.2023р.

Керівник групи забезпечення спеціальності

  
Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПШ

  
Руслан АВГУСТИН

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”

Дисципліна – Управління змінами	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Дисципліна циклу професійної підготовки зі спеціальності
Кількість залікових модулів - 3	Спеціальність - 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна</i> – 1 <i>Заочна</i> - 1 Семестр: <i>Денна</i> – 2 <i>Заочна</i> - 2
Кількість змістових модулів - 2	Ступінь вищої освіти - магістр	Лекції: <i>Денна</i> –30 год. <i>Заочна</i> - 8 год. Практичні заняття: <i>Денна</i> – 15 год. <i>Заочна</i> - 4 год.
Загальна кількість годин – 120 год.		Самостійна робота, в т.ч. дуальна освіта <i>Денна</i> – 70 год. <i>в т.ч. тренінг</i> - 4 год. <i>Заочна</i> - 108 год. Індивідуальна робота (КПЗ) – 5 год.
Тижневих годин: Денна форма навчання: 2 семестр –8 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю - <b>іспит</b>

## 2. Мета й завдання вивчення дисципліни “Управління змінами”

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

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

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

### 2.2. Завдання вивчення дисципліни

Головним завданням курсу ”Управління змінами” є:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін,

теорії і практики управління процесами змін, проблем сприйняття організаціями до нововведень,

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

В результаті вивчення курсу "Управління змінами" студенти повинні:

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

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

- здатність розробляти алгоритми реалізації змін у різних функціональних сферах менеджменту;
- здатність ідентифікувати та нівелювати причини опору змінам.

Результати навчання:

- знання закономірностей розвитку процесів змін;
- уміння виокремлювати проблеми реалізації змін та розробляти шляхи їх усунення;
- навички щодо реалізації індивідуальних та командних змін.

## **2.4 Передумови для вивчення дисципліни.**

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

## **2.5 Результати навчання**

- оволодіти методиками управління змінами у різних функціональних сферах менеджменту;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки реалізації організаційних та процесних змін діяльності організації
- уміти налагодити комунікацію між членами команди в процесі реалізації змін
- застосовувати методики критичного аналізу та оволодіти навичками здійснення оцінки результативності та ефективності проведених змін в діяльності організації

### **3.Програма дисципліни “Управління змінами”**

Дисципліна “Управління змінами” включає два змістових модулі.

#### **Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи процесу управління змінами**

##### **Тема 1. Теоретичні основи управління змінами**

Природа виникнення змін. Сутність змін в природі та у відкритих соціально-економічних системах. Модель організації 7с (Т.Peters). Організаційна досконалість як основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Дві функції управління змінами (І.Адзіес). Модель «зміни-проблеми-рішення(І.Адзіес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер). Класифікація видів змін. Типології організаційних змін (В.Распопов). Рівні організаційних змін (К.Прайс,Э.Лаусон). Чотирьохфазна модель змін. Типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К.Айкен,С.Келле). Пять кольорових способів проведення змін (Caluwe, Vermaak). Логічні передумови змін (Jim March). Схеми змін у часі(Г.Мінцберг). Сучасні підходи до управління змінами в організації. Теорія організаційних метафор (Гарет Морган). Самопосилючі процеси змін (П.Сенге). Десять загроз змін (П.Сенге).Шестиетапний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс). Сім принципів успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.). Конгнітивний підхід до управління змінами.

Література: 1,3,12

##### **Тема 2. Індивідуальні зміни**

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

Література:2,4,16, 21

### **Тема 3. Командні зміни**

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбином. Типи корпоративних команд. Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації (Ф. Кругер, Е.Роджерс). Вплив індивідуумів на динаміку команди. Навчання дією - ActionLearning (R.Revans). Збереження та ефективного використання ключових співробітників при реалізації змін (S.Cosack, M.Guthridge, E.Lawson).

Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Неординарні способи переконання співробітників у здійсненні змін (Дж. Коттер). Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації. Модель мотивації до змін (Дж. Келлер). Стратегія залучення працівників до організаційних змін (Скот, Джаф). Причини небажання працівників приймати участь у змінах (Д.Майстер). Способи активізації роботи команди (Д.Майстер). Метод обліку ризиків співробітників при проведенні змін (Цакаев А.Х.).

Література: 7, 14, 26, 27

### **Тема 4. Організаційні зміни**

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

Література: 10, 17, 23, 29

### **Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами**

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

Література: 8, 11, 18

## **Змістовний модуль 2. Технологічні аспекти управління змінами**

### **Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам**

Позитивний підхід до змін - Appreciative Inquiry (D.Cooperrider). Роль конфлікту у змінах та його джерела (И.Адизес). 33 гіпотези причин опору змінам (Д.ОТул). Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Стили керівництва при управлінні змінами (Д.Гоулман). Оцінка готовності організації до змін (Rampersad). Опір змінам та особистий договір (P.Strebel).

Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства із врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розробка рекомендацій зі зниження опору. Основні причини опору змінам (М.Армстронг). Три причини негативного відношення до змін (С.Хеллер). Опір змінам залежно від майбутніх очікувань (J.Marshall, D.Conner).

Література: 5, 13, 19, 25

### **Тема 7. Структурні зміни**

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз та причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг і аналіз змін. Команди в процесі реструктуризації. Управління визначенням цілей змін (І. Нонакі).

Література: 6, 15, 20

### **Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації**

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

Література: 9, 22, 24

## Тема 9. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Ребрединг. Створення бренду працедавця. Метод успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу (I.Mootee). Механізм впливу організаційної культури на діяльність організації. Поняття організаційної поведінки. Способи видо зміни організаційної поведінки. Фактори, що визначають стан корпоративної культури підприємства. Принципи формування корпоративної культури організації. Загальні положення та підходи до оцінювання та аналізу стану корпоративної культури. Метод де термінування видів корпоративної культури в організаціях. Економічна ефективність корпоративної культури. Модель розвитку корпоративної культури.

Література: 2.28,29

## Тема 10.Зміни на основі інформаційних технологій

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

Література: 3,5,8,11,23

## 4. Структура залікового кредиту дисципліни “Управління змінами”

Згідно КМСОНП дисципліна “Управління змінами” включає три залікові кредити.

*Модуль 1* – тестовий контроль;

*Модуль 2* - ректорська контрольна робота;

*Модуль 3* – виконання комплексного практичного індивідуального завдання.

### Денна форма навчання

	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Контрольні заходи	
<b>Змістовий модуль 1.</b>						
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	3	1	10	-	Програмований контроль	
Тема 2. Індивідуальні зміни	3	2	10	1	Програмований контроль	
Тема 3. Командні зміни	3	2	10	1	Програмований контроль	
Тема 4. Організаційні зміни	3	2	10	1	Програмований контроль	
Тема 5. Роль керівництва в	3	1	10	1	Програмований контроль	



управлінні змінами					
<b>Змістовний модуль 2.</b>					
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	3	1	10	1	Програмований контроль
Тема 7. Структурні зміни	3	1	10	-	Програмований контроль
Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	3	2	-	-	Програмований контроль
Тема 9. Зміни корпоративної культури	3	2	-	-	Програмований контроль
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	3	1	-	-	Програмований контроль
<b>Заліковий модуль 2 (РКР)</b>					2
<b>Тренінг</b>					
<b>Заліковий модуль 3 (КПЗ)</b>					2
<b>ВСЬОГО</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	

### Заочна форма навчання

	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<b>Змістовий модуль 1.</b>			
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	1	-	10
Тема 2. Індивідуальні зміни	1	1	10
Тема 3. Командні зміни	1	1	10
Тема 4. Організаційні зміни	1	-	10
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	1	-	10
<b>Змістовний модуль 2.</b>			
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	1	1	10
Тема 7. Структурні зміни	1	-	10
Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	1	1	18
Тема 9. Зміни корпоративної культури	-	-	10
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	-	-	10
<b>Разом</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>108</b>

## **5. Тематика практичних занять**

### **Практичне заняття №1**

**Тема:** Теоретичні основи управління змінами. Індивідуальні зміни

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

**Питання для обговорення:**

1. Природа виникнення змін.
2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Класифікація видів змін.
3. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
4. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
5. Теорії навчання

Література: [8,29]

### **Практичне заняття №2**

**Тема:** Командні та організаційні зміни

**Мета:** Оволодіння методами проведення організаційних та командних змін

**Питання для обговорення:**

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

Література: [4, 14, 20, 27]

### **Практичне заняття №3**

**Тема:** Розвиток організації в сучасних умовах

**Мета:** Засвоєння основних методик набуття навичок ефективного менеджера

**Питання для обговорення:**

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

Література: [7, 14,23]

### **Практичне заняття № 4**

**Тема:** Проблеми управління опору змінам

**Мета:** Оволодіння прийомами подолання опору змінам

**Питання для обговорення:**

1. Управління опором змінам.
2. Формування інноваційної організаційної культури.
3. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства із врахуванням опору змінам.
4. Оцінювання рівня опору змінам.
5. Розробка рекомендацій зі зниження опору.

Література:[12,22, 25,29]

### **Практичне заняття № 5**

**Тема: Структурні зміни**

**Мета:** Оволодіння методиками проведення реструктуризації підприємств

**Питання для обговорення:**

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

Література: [3,9,10]

### **Практичне заняття №6**

**Тема: Зміни корпоративної культури та на основі інформаційних технологій**

**Мета:**Оволодіння основними прийомами змін корпоративної культури

**Питання для обговорення:**

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

Література: [15,21,23]

## **6. Комплексне практичне індивідуальне завдання**

### **ВАРІАНТИ ЗАВДАНЬ**

#### **Завдання 1**

**Підготуйте наукове есе за нижче запропонованою проблематикою**

**Варіант 1.** Сутність реструктуризації

**Варіант 2.** Моделі організаційних перетворень

**Варіант 3.** Зміни корпоративної культури

**Варіант 4.** Управління опором змінам

**Варіант 5.** Адаптивне управління організацією

**Варіант 6.** Фактори успіху процесу управління змінами в організаціях.

**Варіант 7.** Ефективне лідерство як передумова ефективного процесу управління змінами

**Варіант 8.** Створення бренду працедавця

**Варіант 9.** Сучасні підходи до реалізації змін в організації

**Варіант 10.** Мотивація до змін

**Варіант 11.** Зміни на основі інформаційних технологій

**Варіант 12.** Інституалізація змін

**Варіант 13.** Модель силового поля в управлінні змінами

**Варіант 14.** Сутність реінжинірингу

**Варіант 15.** Суть індивідуальних змін у менеджменті

**Варіант 16.** Структурні зміни на підприємстві

**Варіант 17.** Ребрендинг організації

**Варіант 18.** Стратегічні зміни в організації

**Варіант 19.** Бренд орієнтована організація

**Варіант 20.** Організаційні зміни на підприємстві

## Завдання 2

Підготуйте тези за нижче запропонованою проблематикою

- Варіант 1. Погляди І.Адізеса на управління змінами
- Варіант 2. Погляди Р. Белбіна на управління змінами
- Варіант 3. Погляди С. Біра на управління змінами
- Варіант 4. Погляди О. Виханського на управління змінами
- Варіант 5. Погляди Е. Гроува на управління змінами
- Варіант 6. Погляди Е. Камерона на управління змінами
- Варіант 7. Погляди Д. Колба на управління змінами
- Варіант 8. Погляди Дж. Келера на управління змінами
- Варіант 9. Погляди Д. Коттера на управління змінами
- Варіант 10. Погляди Д. Куперідера на управління змінами
- Варіант 11. Погляди К. Левіна на управління змінами
- Варіант 12. Погляди М. Гріна на управління змінами
- Варіант 13. Погляди Д. Майстера на управління змінами
- Варіант 14. Погляди Г. Мінцберга на управління змінами
- Варіант 15. Погляди Г. Моргана на управління змінами
- Варіант 16. Погляди І. Нонакі на управління змінами
- Варіант 17. Погляди П. Сенге на управління змінами
- Варіант 18. Погляди Рамперсада на управління змінами
- Варіант 19. Погляди П.Стребела на управління змінами
- Варіант 20. Погляди М.Ханнана, Д.Фримана на управління змінами

## 7. Самостійна робота, в т.ч. дуальна освіта:

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	К-сть годин	Форма представлення
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, навчальної та спеціальної літератури, незалежних джерел та рекомендацій щодо використання методів і прийомів управління змінами в організаціях	30/40	Підготовка доповідей з проблемних питань
2.	Оволодіння техніками управління змінами в організаціях	20/40	Розроблення алгоритму впровадження змін в організації
3	Виконання індивідуального завдання	20/28	Аналітична записка з обґрунтуванням отриманих результатів
	<b>Всього</b>	<b>70/108</b>	

## 8. Тренінг з дисципліни

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового завдання

2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового завдання.
3. Практична частина шляхом виконання завдань.
4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконання завдань у групах, обмін думками.

#### Тематика тренінгу

1. Враховуючи тенденції розвитку сільськогосподарської галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для переробного підприємства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

2. Враховуючи тенденції розвитку молочної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для молокозаводу, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

3. Керівництвом організації прийнято рішення щодо розширення асортименту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації даних змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

4. Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни умов внутрішнього трудового розпорядку. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

5. Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо зміни організаційної структури, при цьому внаслідок реорганізації звільнення працівників не передбачається. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

6. Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової форми документообігу. Який це вид змін за їх типологією? Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

7. Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

8.Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, керівництвом якої вирішено відкрити філіал у сусідньому обласному центрі.

## 9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

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

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове мгодульне тестування та опитування;
- наскрізні проекти;
- командні проекти;
- розрахункові роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КПІЗ;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- ректорська контрольна робота.

## 10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

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

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПІЗ)	Заліковий модуль 4 (екзамен)	Разом (%)
20	20	20	40	100
Усне опитування під час занять (Тема 1-5 по 10 балів = 50 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 50 балів	Усне опитування під час занять (Тема 6-10 по 10 балів = 50 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 50 балів	Підготовка КПІЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів Захист КПІЗ - 40 балів Участь у тренінгах = 20 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Творче управлінське завдання = 60 балів	

## Шкала оцінювання:

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

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

Мультимедійний проектор, персоніфіковані карти у вигляді роздаткового матеріалу, фліпчарт, настільні ділові ігри.

№	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: <i>ZOOM</i> ; <i>Google Meet</i> )	1-10
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-10
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: <i>MS Office</i>	1-10
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення ( <i>Internet Explorer</i> , <i>Opera</i> , <i>Google Chrome</i> , <i>Firefox</i> )	1-10

## Рекомендовані джерела інформації

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
4. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
5. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с

7. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
10. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
11. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологів праці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
12. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
13. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
14. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
15. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
16. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с
17. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
18. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського "Харк. авіац. ін-т". Х., 2008. 19 с.
19. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011. 384 p.
20. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
22. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
23. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.