

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**



**Економічний  
факультет**

**Кафедра  
менеджменту**



**Навчально-методичні поради з вивчення  
дисципліни**

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

для студентів денної та заочної форми навчання  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»  
спеціалізації (освітньої програми)  
«Менеджмент організацій і адміністрування»

**Львів - 2022**

До друку рекомендувала кафедра менеджменту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (протокол № 1 від 29 серпня 2022 року).

Автор-укладач:

**ГРИЩУК Анна Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

**Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування» / автор-укладач А.М. Грищук. Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 27 с.**

До навчально-методичних порад включено тематичний план вивчення дисципліни «Управління змінами», теми і плани семінарських занять, питання і практичні завдання для самостійного вивчення програмного матеріалу, контрольні питання та питання на іспит, а також рекомендовану літературу.

**ЗМІСТ**

<b>Передмова.....</b>	<b>4</b>
<b>Тематичний план дисципліни.....</b>	<b>5</b>
<b>Розгорнута програма курсу.....</b>	<b>6</b>
<b>Рекомендована література.....</b>	<b>12</b>
<b>Теми, плани та практикуми до семінарських занять.....</b>	<b>14</b>
<b>Завдання для самостійного вивчення програмного матеріалу.....</b>	<b>21</b>
<b>Індивідуальне навчально-дослідне завдання.....</b>	<b>24</b>
<b>Питання, які винесено на іспит.....</b>	<b>25</b>
<b>Розподіл балів, що присвоюється студентам.....</b>	<b>26</b>

## ПЕРЕДМОВА

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є оволодіння теоретичними знаннями та одержання практичних навичок з організації управління змінами.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є:

- дослідження сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технології та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати :**

- природу, джерела та необхідність проведення змін;
- види змін;
- моделі управління змінами;
- основні етапи процесу управління змінами;
- механізми реалізації змін;
- традиційні і сучасні методи управління змінами;
- моделі організаційного розвитку та розуміти необхідність його здійснення;
- особливості проведення змін на основі реінжинірингу, реструктуризації тощо.

**уміти:**

- управляти змінами;
- планувати процес проведення змін;
- формувати варіанти стратегій проведення змін в організаціях;
- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;
- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;
- формувати команду для проведення змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ**  
(з розподілом по годинах)

Моду-лі	Теми лекцій	Кількість годин					
		лекцій		семінарських		с/р	
		ДФ	ЗФ	ДФ	ЗФ	ДФ	ЗФ
		м	м	м	м	м	м
<b>1. Концептуальні основи управління змінами</b>	<b>Тема 1.</b> Теоретико-методологічна база управління змінами	2	1	2	1	7	11
	<b>Тема 2.</b> Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	2	1	2	-	7	11
	<b>Тема 3.</b> Види та рівні змін	2	1	2	1	8	11
	<b>Тема 4.</b> Моделі управління змінами	2	1	2	-	8	11
	<b>Тема 5.</b> Керівництво і лідерство в управлінні змінами	2	1	2	-	8	11
<b>2. Процес управління змінами. Підходи і методи управління змінами</b>	<b>Тема 6.</b> Підготовка до змін та їх планування	4	2	4	2	8	12
	<b>Тема 7.</b> Механізм реалізації змін. Контроль	4	2	4	1	8	12
	<b>Тема 8.</b> Управління опором змін	2	1	2	-	8	12
	<b>Тема 9.</b> Організаційний розвиток	4	2	4	1	8	12
	<b>Тема 10.</b> Зміни у стратегії підприємства	4	2	4	1	8	11
	<b>Тема 11.</b> Традиційні і сучасні методи управління змінами	4	2	4	1	8	12
<b>Всього</b>	<b>11 тем</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>86</b>	<b>126</b>
<b>Всього годин</b>	<b>Магістр (ДФ/ЗФ)</b>	<b>150 / 150</b>					

## **РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

### **Модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**1.1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.**

**1.2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.**

**1.3. Принципи, функції та методи управління змінами.**

**1.4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.**

Напрями змін сучасного бізнес-середовища. Перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки. Причини кризи концепції стратегічного управління.

Поняття управління організаційними змінами. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, використовувані при вивченні дисципліни «Управління змінами».

Принципи управління змінами, базові цінності, на яких вони ґрунтуються. Поняття функцій управління змінами. Загальні та спеціальні функції управління змінами. Оптимізація функції управління змінами. Поняття методів управління змінами. Формальні та неформальні методи управління змінами.

Передумови формування теорії організаційного розвитку. Еволюційні та революційні змін. Поняття адаптації, розвитку та зростання. Поняття складних систем, стан біфуркації складної системи.

#### **Тема 2. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**2.1. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.**

**2.2. Джерела змін. Теорії джерел змін.**

**2.3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.**

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні, внутрішні.

Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.

Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

### **Тема 3. ВИДИ ТА РІВНІ ЗМІН**

#### **3.1. Класифікація змін за різними ознаками.**

#### **3.2. Рівні змін, їх характеристика.**

##### **3.2.1. Індивідуальні зміни.**

##### **3.2.2. Групові (командні) зміни.**

##### **3.2.3. Організаційні зміни.**

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

### **Тема 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **4.1. Моделі зміни поведінки людини.**

#### **4.2. Моделі організаційних змін.**

Моделі зміни поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна.

Моделі організаційних змін: концепція організаційних метафор Г. Моргана; трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі); теорії організаційного розвитку - теорія Е і теорія О.

### **Тема 5. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

#### **5.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами.**

#### **5.2. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції.**

#### **5.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.**

#### **5.4. Підходи до керівництва та лідерства в процесі управління змінами.**

Роль керівництва в управлінні змінами.

Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у

менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства й управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка - Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі – К. Бланшара, Т. Мітчела – Р. Хауса, Врума – Джаго).

## **Модуль 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

### **Тема 6. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

#### **6.1. Основні етапи процесу підготовки до змін.**

#### **6.2. Основні етапи процесу планування змін.**

#### **6.3. Розробка та затвердження проекту змін.**

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

### **Тема 7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

#### **7.1. Підходи до реалізації змін.**

#### **7.2. Поняття та структура механізму реалізації змін.**

#### **7.3. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін.**

#### **7.4. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін.**



«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змін.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури. Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стилi проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уїрденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

## **Тема 8. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

### **8.1. Природа, причини та основні види опору змінам.**

### **8.2. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.**

#### **Модель управління опором змінам.**

### **8.3. Універсальні методи подолання опору.**

### **8.4. Моделі подолання опору змінам.**

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і й ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам.

Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і замученість, допомога і підтримка, переговори й угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення).

Моделі подолання опору змінам: модель силового поля К. Левіна; модель нерівності змін Д. Глейчера; модель управління індивідуальними страхами Едгара Шейна; модель (формула) змін Р. Бекхарда і Р. Харріса.

## **Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

**9.1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.**

**9.2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.**

**9.3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.**

**9.4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.**

Поняття організаційного розвитку. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Поняття моделей розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.

Модель організаційного розвитку І. Адізеса.

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

## **Тема 10. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**10.1. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.**

**10.2. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.**

**10.3. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.**

**10.4. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.**

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і змін. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія,

стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Способи реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Поняття концепції В. Тарасенка «64 стратегемами», її використання в управлінні стратегічними змінами.

## **Тема 11. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**11.1. Загальна характеристика методів управління змінами.**

**11.2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.**

**11.3. Реінжиніринг бізнес-процесів.**

**11.4. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін.**

**11.5. Організаційні зміни на базі ІТ.**

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання – високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Даунсайзинг.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування TQM.

Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами на базі ІТ.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
4. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

### Додаткова література

7. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. / пер. с англ. М.: НИРО, 2003. 315 с.
8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
9. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
10. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
11. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
12. Дафт Ричард. Менеджмент. СПб: Питер, 2009. с. 800.
13. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой. М.: Эксмо, 2008. 478 с.
14. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Солонцова О.П. Управління змінами: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: ЛандонХХІ, 2014. 453 с.
15. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. М.: Магистр, 2013. 336 с.
16. Садєков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
17. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - Київ: Фирма „БУРУНІК”, 2013. 264 с.
18. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка*. 2008. № 4. С. 354-361.
19. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.

20. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. Т.5. 268 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
22. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
23. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
24. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
25. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
26. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.

#### Інтернет–ресурси

27. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
28. Сенге П. П'ята дисципліна. Искусство и практика самообучающейся организации. URL: [https://bookap.info/book/the\\_fifth\\_discipline\\_2016/load/pdf.shtm](https://bookap.info/book/the_fifth_discipline_2016/load/pdf.shtm)
29. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
30. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
31. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
32. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
33. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
34. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
35. Державний департамент інтелектуальної власності. URL: <http://www.sdip.gov.ua>
36. Український Науково-Технологічний Центр (НТЦУ). URL: <http://www.stcu.kiev.ua>
37. Технопарк «Інститут монокристалів». URL: <http://www.isc.kharkov.com>
38. Технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка». URL: <http://www.yamanouchi.com.ua/>
39. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів. URL: <http://www.NoveKolo.info>

40. Проект SME Toolkit Департаменту Малого та Середнього Бізнесу Групи Світового Банку. URL: <http://www.smetoolkit.org>
41. Проект технічної допомоги Агенства США з міжнародного розвитку. URL: <http://www.atci.com.ua>.
42. Міжнародний Інститут Бізнесу. URL: <http://www.iib.com.ua>
43. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <http://interfax.kiev.ua>
44. Українська Інвестиційна Газета. URL: <http://www.investgazeta.net>
45. Галицькі Контракти. URL: <http://www.kontrakty.com.ua>
46. Журнал «Економіка». URL: <http://www.economix.com.ua/>
47. Журнал «Юстиніан». URL: <http://www.justinian.com.ua/>
48. Журнал «Інтелектуальний капітал». URL: <http://www.ndiiv.org.ua>
49. Український фондовий ринок. URL: <http://www.investfunds.com.ua/>
50. Експерт. URL: <http://www.expert.ua>.
51. Компаньйон. URL: <https://kompanion.online/>
52. Управління статистики Великобританії. URL: <https://www.ons.gov.uk/>
53. Управління економіки та статистики США. URL: <https://web.archive.org/web/20181003171352/http://www.esa.doc.gov/>
54. Євростат: <http://www.europa.eu>.
55. Vista-Management GmbH: <http://www.innovint.net>

## **ТЕМИ, ПЛАНИ ТА ПРАКТИКУМИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

### **Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами**

1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.
2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.
3. Принципи, функції та методи управління змінами.
4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.

*Рекомендована література:* [2, с. 390-425], [12], [5, с. 9-29], [15, с. 79-117], [16, с. 294-326], [17].

### **ПРАКТИКУМ**

Сформулюйте перелік цінностей для різних категорій учасників бізнесу компаній (двох вітчизняних та двох зарубіжних) за останні 5 років:

1. Цінності для клієнтів.
2. Цінності для власників/акціонерів.
3. Цінності для працівників компанії.
4. Цінності для партнерів по бізнесу.
5. Цінності для суспільства.

## Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях

1. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.

2. Джерела змін. Теорії джерел змін.

3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

Рекомендована література: [2, с. 390-425], [12], [5, с. 35-53], [15, с. 79-117], [16, с. 294-326], [17].

### ПРАКТИКУМ

1. Заповніть таблицю, розкривши сутність і раціональні сфери використання політики змін.

#### Сутність і раціональні сфери використання політики змін

<i>Політика</i>	<i>Сутність</i>	<i>Призначення</i>
Директивна політика		
Політика переговорів		
Політика досягнення спільних цілей		
Аналітична політика		
Політика спроб і помилок		

2. Заповніть таблицю, визначивши основні приклади змін, появу яких спонукають зовнішні джерела змін.

#### Зовнішні чинники, які спонукають до змін

<i>Причина зміни</i>	<i>Приклади (види) змін</i>
Попит на ринку	
Пропозиція на ринку	
Економічні причини	
Соціальні причини	
Технологічні причини	
Політичні причини	
Стихійні лиха	

3. Заповніть таблицю, визначивши основні приклади змін, появу яких спонукають внутрішні джерела змін.

#### Внутрішні чинники, які спонукають до змін

<i>Причина зміни</i>	<i>Приклади (види) змін</i>
Цілі	
Структура	
Технології	
Люди	

### Тема 3. Види та рівні змін

1. Класифікація змін за різними ознаками.
2. Індивідуальні зміни.
3. Групові (командні) зміни.
4. Організаційні зміни.

*Рекомендована література:* [2, с. 390-425], [12], [5, с. 59-97], [15, с. 79-117], [16, с. 294-326], [17].

### ПРАКТИКУМ

1. Використовуючи дану таблицю, наведіть приклади змін у 4-х квадратах.

<i>Види змін</i>	<i>Характеристика джерела/локалізації змін</i>	
	<i>Внутрішні</i>	<i>Зовнішні</i>
Планові (стратегічні)	Квадрат А	Квадрат В
Динамічні (ситуаційні)	Квадрат С	Квадрат D

2. Заповніть таблицю «Особливості розвитку команди»

<i>Стадія розвитку команди</i>	<i>Проблеми і ризики для підприємства</i>	<i>Рекомендації менеджера</i>
Формування		
Зіткнення		
Нормалізація		
Виконання		
Завершення		

3. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся. Використовуючи тест Белбіна:

- 1) визначте, хто які грає ролі у ній;
- 2) оцініть роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою - отримати найкращі знання.

### Тема 4. Моделі управління змінами

1. Моделі зміни поведінки людини.
2. Моделі організаційних змін.

*Рекомендована література:* [2, с. 250], [5, с. 103-131], [15, с. 90-96], [17].

### ПРАКТИКУМ

Охарактеризуйте типові моделі управління змінами за наступною формою:

<i>Назва моделі</i>	<i>Суть</i>	<i>Способи реалізації</i>
---------------------	-------------	---------------------------



## Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

1. Сутність менеджменту і лідерства в управлінні змінами.
2. Менеджери та підприємці як організатори змін, їх компетенція.
3. Підходи до керівництва з точки зору особистих якостей.
4. Поведінковий підхід до керівництва.
5. Ситуативний підхід до керівництва.

*Рекомендована література:* [7], [2, с. 390-425], [13], [5, с. 137-173], [15, с. 220-232], [16, с. 294-326, 432-472], [17].

### ПРАКТИКУМ

Щоб проілюструвати особливості застосування тих чи інших теорій керівництва, лідерства, розгляньте приклад.

Ви прийшли влаштовуватись на роботу в організацію і стали свідком розмови керівника з підлеглим працівником (вони цього не знали). Керівник розмовляв з ним на підвищених тонах, погрожуючи звільненням за погано виконану роботу, без надання можливості пояснення ситуації працівником. Дайте відповіді на питання:

1. Як Ви вважаєте, який стиль керівництва сповідує керівник цієї організації? Обґрунтуйте відповідь.
2. Який підхід до керівництва (лідерства) Ви б запропонували використати у даній ситуації, якщо робота виконана погано не з вини працівника, а через зовнішні обставини?

## Тема 6. Підготовка до змін та їх планування

1. Основні етапи процесу підготовки до змін.
2. Основні етапи процесу планування змін.
3. Розробка та затвердження проекту змін.

*Рекомендована література:* [5, с. 178-189], [17], [18].

### ПРАКТИКУМ

Заповніть таблицю: Характеристика цілей стратегічних змін

<i>Ознаки характеристики цілей</i>	<i>Економічні</i>	<i>Розвиток організаційних здібностей (соціальні)</i>	<i>Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей</i>
Навести конкретні приклади змін			
Обґрунтування вибору змін			
Напрямок спрямування змін			
Особливості керівництва змінами			
Планування змін			

Основні акценти у мотивації працівників до змін			
Роль консультантів, у т.ч. сторонніх фахівців у впровадженні змін			

### Тема 7. Механізм реалізації змін. контроль

1. Підходи до реалізації змін.
2. Поняття та структура механізму реалізації змін.
3. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін.
4. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін.

Рекомендована література: [5, с. 194-235], [15, с. 144-171], [17], [18].

### ПРАКТИКУМ

Заповніть таблицю: Умови раціонального управління організаційними змінами за етапами життєвого циклу організації.

Характерні ознаки	Фаза життєвого циклу організації			
	Народження	Ріст	Зрілість	Старіння
Ціль етапу				
Тип організаційної структури управління				
Спосіб управління				
Ієрархія рівнів управління				
Основи розвитку				
Основні проблеми				

### Тема 8. Управління опором змінам

1. Сутність опору змінам і його причини.
2. Види і форми прояви опору змінам.
3. Моделі управління опором в умовах змін.

Рекомендована література: [5, с. 240-263], [15, с. 103-117], [16, с. 301-304], [17], [18].

### ПРАКТИКУМ

1. На основі моделі силового поля Курта Левіна:

1) визначте зміну, яку Ви хочете побачити. Запишіть мету чи бачення майбутнього бажаного стану. Або ж Ви можете віддати перевагу поточному статусу кво.

2) зобразіть рушійні сили, які сприяють зміні. Запишіть їх на діаграмі силового поля.

3) зобразіть стримуючі сили, що протистоять зміні. Запишіть їх на діаграмі силового поля.

4) оцініть рушійні і стримуючі сили. Це можна зробити, присвоївши їм бальну оцінку - від 1 (слабо) до 5 (дуже сильно), і підвівши підсумки по кожній стороні.

5) оцініть сили. Вирішіть, які сили мають деяку гнучкість до змін, а на які можна повпливати.

6) розробіть стратегію. Створіть стратегію щодо посилення рушійних сил та ослаблення стримуючих.

7) встановіть черговість дій. Які дії можна зробити, які дадуть найбільший результат? Визначте ресурси, які Вам будуть потрібні, і вирішіть, як будете здійснювати задумані дії.

## Тема 9. Організаційний розвиток

1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.

2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.

3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.

4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

Рекомендована література: [1], [5, с. 268-285], [15, с. 121-141], [16, с. 306-308], [17].

## ПРАКТИКУМ

Заповніть таблицю: Умови раціонального управління організаційними змінами за етапами життєвого циклу організації.

Характерні ознаки	Фаза життєвого циклу організації			
	Народження	Ріст	Зрілість	Старіння
Ціль етапу				
Тип організаційної структури управління				
Спосіб управління				
Ієрархія рівнів управління				
Основи розвитку				
Основні проблеми				

## Тема 10. Зміни у стратегії підприємства

1. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.

2. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.

3. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.

4. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами.

*Рекомендована література:* [5, с. 290-308], [15, с. 258-287], [17], [19] [23].

## **ПРАКТИКУМ**

На основі певної інформації про Фермерське господарство сформулюйте (розробіть, проведіть):

1. Місію.

2. Критичні фактори успіху.

3. Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз).

4. Стратегію.

5. Систему збалансованих показників.

Фермерське господарство швидко розширило свою земельну власність з 100 га у 2010 році до понад 10 000 га на даний момент. Із розширенням виробництва з'явилися певні проблеми в управлінні, які зараз оцінюються власниками.

Операційна частина бізнесу надзвичайно успішна, зокрема, завдяки вирощуванню двох культур на договірній основі: картоплю для виготовлення чіпсів для підприємства «Крафт», та пивоварного ячменю для підприємства «Славутич». Обидва підприємства знають ринкову кон'юнктуру бізнесу і цінують інтегрований ланцюг постачання. Серед інших культур господарства: пшениця, рапс, горох та маїс, які виробляються та реалізуються не на договірній основі, а виробляються для конкретних споживачів. Бізнес значною мірою є ринково орієнтованим.

Господарство має велике зерносховище, володіє сучасною технікою та технологіями, має позитивну кредитну історію. Та керівний персонал окремих розкиданих структурних підрозділів не зовсім готовий до такого стрімкого зростання масштабів діяльності.

### **Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

1. Традиційні методи управління змінами, орієнтовані на людей і культуру.

2. Традиційні методи управління змінами, орієнтовані на завдання і технології.

3. Аутсорсинг як сучасний метод управління змінами.

4. Реінжиніринг бізнес-процесів.

5. Використання системи TQM при проведенні змін.

6. Застосування бенчмаркінгу в управлінні змінами.

7. Даунсайзинг як метод проведення змін в організації.

8. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

*Рекомендована література:* [8], [20], [5, с. 314-338], [39], [55].

## **ПРАКТИКУМ**

*Розгляньте ситуацію «Покращення процесу продажу за допомогою ІТ?»*

Ми найняли Романа в січні. Він був динамічним продавцем і, як передбачалося, повинен був підвищити нашу здатність приваблювати головних клієнтів. Роман в своїй старій компанії використав одну чудову ІТ-систему і запросив нас на презентацію її можливостей.

Система дозволяла продавцям обмінюватися інформацією про клієнтів і контакти. Він сказав, що це допомагає планувати продажі і співпрацювати один з одним, більш творчо підходити до роботи з нинішніми і потенційними клієнтами. Нам сподобалося.

Ми купили систему в червні. Вона опинилася простою у використанні і вигідною для всіх, так що проблем не повинно було виникнути. Через два місяці лише Роман і ще два продавці застосовували і регулярно оновлювали цю систему. З дванадцяти осіб — лише троє... Люди просто не звикли обмінюватися інформацією таким чином, і, оскільки нас як і раніше оцінювали за індивідуальними справами, ніхто не хотів допомагати іншим, розкриваючи свої контакти.

Джордж дуже стурбувався і в листопаді перейшов на іншу роботу.

*Дайте відповіді на питання:*

1. Чому не спрацювали зміни на основі ІТ?
2. Як треба діяти, щоб ці зміни запрацювали?

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ**

### **Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами**

#### *Завдання на самостійну роботу*

1. Сформулюйте перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки на рівні країни (макрорівні).
2. Дослідіть особливості використання соціологічних методів пізнання в управлінні змінами.
3. Дослідіть роль неформальних методів управління в процесі реалізації змін.
4. Визначте основні характерні відмінності революційних та еволюційних змін в організації.

## Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях

### Завдання на самостійну роботу

1. Дослідіть основні структурні елементи концепції управління розвитком та змінами в організації.
2. Визначіть, як ринкові умови впливають на характер організаційного розвитку та ефективність організаційних змін.
3. Дослідіть цілі змін на прикладі великої компанії вашого регіону.

## Тема 3. Види та рівні змін

### Завдання на самостійну роботу

Розробіть часовий ряд для визначення особистих цілей за формою:

Рік	Власний вік	Вік оточуючих						Особливі події
		мати	батько	чоловік/ дружина	діти	друзі	керівник	

## Тема 4. Моделі управління змінами

### Завдання на самостійну роботу

1. Визначити, у чому полягає суть моделі стратегічних змін «Калейдоскоп»?
2. Охарактеризувати кроки моделі «EASIER».
3. Здійсніть порівняльну характеристику теорій «Е» та «О» організаційних змін за наступною формою:

Характеристики	Теорія Е	Теорія О
Ціль змін		
Лідерство		
Об'єкт змін		
Планування змін		
Мотивація змін		
Участь консультантів		

## Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

### Завдання на самостійну роботу

1. Розгляньте підходи до лідерства з точки зору особистих якостей.
2. Які, окрім розглянутих у темі підходів та моделей керівництва та лідерства в управлінні змінами, використовуються сучасними організаціями? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Охарактеризуйте моделі стилів управління змінами за наступною формою:

Модель	Короткий зміст	Способи реалізації	Переваги	Недоліки

## **Тема 6. Підготовка до змін та їх планування**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Назвіть основні відмінності у підходах до проектування змін за З. Міколайчуком та Й. Скаліком.
2. Кого з персоналу можна залучити до розробки проекту змін?
3. Розробіть проект змін на прикладі конкретної організації.

## **Тема 7. Механізм реалізації змін. Контроль**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Побудуйте тривимірний простір для реалізації змін на прикладі конкретної організації.
2. Охарактеризуйте процес управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
3. Побудуйте систему контролю для змін у діяльності персоналу.

## **Тема 8. Управління опором змінам**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Подумайте, у чому може полягати опір передачі повноважень як з боку працівника, так і з боку керівника.
2. Адаптуйте формулу опору змінам Бекхарда і Харріса до конкретного прикладу змін.
3. Подумайте, для яких видів змін найкращим методом подолання опору будуть переговори і чому.

## **Тема 9. Організаційний розвиток**

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Складіть порівняльну характеристику моделей життєвого циклу І. Адізеса та Л. Грейнера.
2. Детальніше дослідіть модель життєвого циклу організації Д. Катца та Р. Кана.
3. Детальніше дослідіть модель життєвого циклу організації А. Доусона.

## **Тема 10. Зміни у стратегії підприємства**

### *Завдання на самостійну роботу*

На основі дослідження стратегічної діяльності Вашого факультету виконайте наступні завдання:

- 1) сформулюйте перелік проєкцій та цілей Вашої спеціальності;
- 2) намалюйте стратегічну карту Вашої спеціальності.

## Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами

### *Завдання на самостійну роботу*

1. Здійсніть порівняльну характеристику методів управління змінами, зокрема, які орієнтуються на людей і які орієнтуються на завдання і технології.
2. Дослідіть особливості надання послуг аутсорсингу українськими компаніями.
3. Наведіть приклади даунсайзингу у вітчизняній практиці господарювання.
4. Дослідіть стандарти ISO 9004-2000 і ISO 9004-2009, визначте їхню роль у вирішенні проблем якості.

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

На прикладі реально існуючої організації охарактеризувати процес проведення змін (напр., за період 2017-2021 рр.).

#### **Структура завдання:**

1. Зазначити основні юридичні атрибути організації (назва, ОПФГ та форма власності, адреса тощо).
2. Дати коротку характеристику діяльності організації за останні 10 (чи менше) років.
3. Зазначити, які види змін проводились в організації за досліджуваний період.
4. Визначити основні причини змін.
5. Охарактеризувати основні етапи проведення змін.
6. Зазначити, чи був опір змінам з боку працівників організації, і якими методами він долався.
7. Дати оцінку проведених змін з погляду економічної (соціальної) ефективності.

#### **Вимоги до оформлення:**

1 стор. – титульна.

2 стор. – зміст завдання (7 розділів) відповідно до структури із зазначенням сторінок.

3 стор. – інші – опис розділів.

Обсяг завдання: 10-15 сторінок.

Робота має бути набрана в текстовому редакторі Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, інтервали між рядками 1,5; параметри сторінки: формат А4, поля – ліве 30 мм, верхнє 20 мм, нижнє 20 мм, праве 10 мм.

**Дата здачі завдання (підкріпити у Teams): до 28.11.2022 р.** (для студентів денної і заочної форми навчання).



**ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ІСПИТ**

1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.
2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.
3. Принципи, функції та методи управління змінами.
4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.
5. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.
6. Джерела змін. Теорії джерел змін.
7. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.
8. Класифікація змін за різними ознаками.
9. Індивідуальні зміни.
10. Групові (командні) зміни.
11. Організаційні зміни.
12. Моделі зміни поведінки людини.
13. Концепція організаційних метафор Г. Моргана.
14. Модель управління організаційними змінами К. Левіна.
15. Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера.
16. Моделі управління організаційними змінами: «системна технологія втручання» та «дослідження-дії».
17. Модель управління організаційними змінами Дж. Коттера.
18. Модель змін, що плануються Р. Ліппіта, Дж. Уатсона та Б. Уестлі.
19. Теорія Е і теорія О в управлінні змінами.
20. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами.
21. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції.
22. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
23. Підхід до виділення стилів управління змінами з точки зору особистих якостей.
24. Поведінковий підхід до управління змінами.
25. Ситуаційний підхід до управління змінами.
26. Основні етапи процесу підготовки до змін.
27. Основні етапи процесу планування змін.
28. Розробка та затвердження проекту змін.
29. Підходи до реалізації змін.
30. Поняття та структура механізму реалізації змін.
31. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін.
32. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
33. Управлінська складова реалізації змін.
34. Природа, причини та основні види опору змінам.
35. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам.
36. Універсальні методи подолання опору.

37. Моделі подолання опору змінам.
38. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.
39. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.
40. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
41. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
42. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.
43. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.
44. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.
45. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.
46. Загальна характеристика методів управління змінами.
47. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.
48. Реінжиніринг бізнес-процесів.
49. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін.
50. Організаційні зміни на базі ІТ.

### РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЮТЬСЯ СТУДЕНТАМ

Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність, у т.ч. модульну, становить 50 балів, на екзамені – 50 балів:

Модуль 1					Модуль 2						ІНДЗ	Іспит	Всього
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11			
15					20						15	50	100
<b>Разом за семестр: 35</b>													

Протягом семестру оцінювання знань студентів проводиться за двома змістовними модулями, розподіл балів за якими наведено в таблиці:

Види завдань, виконуваних студентами	Максимальна кількість балів
<b>Змістовий модуль 1</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	5
2. Контрольне тестування по модулю 1 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>15</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	10
2. Контрольне тестування по модулю 2 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>20</b>
<b>Разом за семестр</b>	<b>35</b>

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою (університету, національною та ECTS):

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	За національною шкалою
90-100	A	Відмінно
81-89	B	Добре
71-80	C	
61-70	D	Задовільно
51-60	E	
21-50	FX	Незадовільно
0-20	F	

Загалом, оцінювання знань студента ґрунтується на таких критеріях:

**Оцінка «відмінно»:**

- студент у повному обсязі володіє програмним матеріалом;
- вільно, логічно та аргументовано висвітлює досліджувані проблеми з даної дисципліни;
- при відповіді на питання посилається на додаткові джерела літератури з даної дисципліни;
- вміє обирати правильні шляхи вирішення прикладних проблем з даної дисципліни.

**Оцінка «добре»:**

- студент володіє матеріалом курсу, але допускає несуттєві помилки;
- висновки й узагальнення, які він робить, не є вичерпними;
- інколи відсутні посилання на додаткові джерела літератури до курсу;
- практичне застосування теоретичних знань не завжди є вдалим.

**Оцінка «задовільно»:**

- студент в основному володіє фактичним матеріалом курсу, але часто допускається істотних помилок;
- не завжди може самостійно робити правильні висновки й узагальнення;
- виклад (переказ) основного матеріалу є утрудненим, не в повній мірі використовується основний категорійний апарат з даної дисципліни.

**Оцінка «незадовільно»:**

- студент не володіє матеріалом курсу, не орієнтується в його проблематиці;
- при спробі викладу (переказу) матеріалу припускається грубих помилок;
- не в змозі зробити жодних самостійних висновків й узагальнень;
- не бачить взаємозв'язку теорії та практики.

Підп. до друку \_\_\_\_\_. Формат 60x84/16. Папір друк. Друк на різогр. Умовн.  
друк. арк. \_\_\_\_\_. Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_. Тираж 100 прим. Зам. \_\_\_\_\_. Малий видавничий  
центр економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка.  
79000 Львів, пр. Свободи, 18.