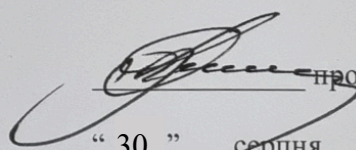


Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Кафедра менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Завідувач кафедри



проф. Кундицький О. О.

“\_30\_” серпня 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ПП2.1.2.15

## «ТЕОРІЯ ЗМІН»

галузь знань  
спеціальність  
факультет  
форма навчання

07 «Управління та адміністрування»  
073 «Менеджмент»  
економічний  
денна/заочне

Львів – 2023 рік

Робоча програма навчальної дисципліни ПП2.1.2.15 «Теорія змін» для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальностей 073 «Менеджмент». – Львів, 2023. – 15 с.

Розробник:

Замроз Мар'яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри менеджменту

(протокол від „30” серпня 2023 р., № 2 ).

© Львівський національний  
університет імені Івана Франка,  
2023.

© Замроз М. В., 2023

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (Витяг з програми навчальної дисципліни ПП2.1.2.15 „Теорія змін”)

| Найменування показників  | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень | Характеристика НД      |           |
|--|--|------------------------|-----------|
|  |  | денна ФН               | заочна ФН |
| Кількість кредитів – 3   | Галузь знань:<br>07<br>„Управління та адміністрування”           | Вибіркова              |           |
| Змістових модулів – 2  |  | Рік підготовки:        |           |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання – ІНДЗ                         |  | 2-й                    | 2-й       |
| Загальна кількість годин – 90  | Спеціальність:<br>073 „Менеджмент”                               | Семестр                |           |
| Тижневих годин для ДФН:<br>аудиторних – 4<br>самостійної роботи – 7,25 | Освітній рівень: другий<br>(магістерський)                       | 3-й                    | 3-й       |
|  |  | Лекції                 |           |
|  |  | 16 год.                | 8 год     |
|  |  | Практичні, семінарські |           |
|  |  | 16 год.                | 4 год     |
|  |  | Самостійна робота      |           |
|  |  | 58 год.                | 78 год    |
|  |  | ІНДЗ:                  |           |
|  |  | ІНДЗ                   |           |
| Вид контролю:<br>Залік   |  |                        |           |

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

- для очної форми здобуття освіти – 1:1,8
- для заочної форми здобуття освіти – 1:6,5

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** вивчення навчальної дисципліни „Теорія змін” є формування комплексу теоретичних знань і практичних знань щодо сутності змін і їх необхідності у сучасній організації.

**Основними завданнями** навчальної дисципліни «Теорія змін» є:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності сучасної організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін;
- формування навичок виокремлювати джерел та необхідності змін в сучасній організації;
- набуття навичок аналізу причин, які спонукають до змін і вибору ефективної моделі організаційних змін.

Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна. Згідно з вимогами Стандарту дисципліна забезпечує набуття здобувачами компетентностей:

**Загальні компетенції (ЗК):**

- ЗК3 Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК7 Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**Спеціальні (фахові) компетенції (ФК):**

ФК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

**Програмні результати навчання**, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН4 Обґрунтувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

**На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин / 3 кредити ECTS.**

### **3. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ**

##### **Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією**

Природа виникнення змін. Підходи до розуміння сутності «змін». Напрями використання терміну «зміни». Компоненти організаційних змін. Ключові критерії поняття «організаційні зміни». Сутність організаційних перетворень і їх класифікація. Модель «зміни-проблеми-рішення (І.Адизес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер).

Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Причини, які спонукають до змін можуть бути різноманітні. Теорії джерел змін. Ключові чинники прискорювання змін. Види кризових ситуацій, що активують організаційні зміни. Характеристики старої та нової парадигми в управлінні і їх вплив на впровадження змін. Концепції джерел змін в організаціях: екстерналіська, іманентна та інтегральна.

Типи моделей змін: реактивні, проактивні та активні (плановані). Цілі змін в організації. Особливості організаційних змін. Принципи впровадження змін в організації. Сучасні типи політик змін. Чинники впливу на вибір політики змін.

##### **Тема 2. Види змін в сучасній організації**

Зміни в технологіях організації. Зміни в стратегії і структурі організації. Культурні зміни.

Класифікація змін. Екзогенні та ендогенні зміни. Еволюційні та революційні зміни. Типології організаційних змін (В.Распопов). Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напряму змін; характеру змін; об'єкта змін.

Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

##### **Тема 3. Індивідуальні зміни в організації**

Навчання та зміни. Види компетентностей. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Підходи до індивідуальних змін. Модель індивідуальних змін Кублер-Рос. Модель Вірджинії Сатир. К. Роджерс і його три основні умови успіху індивідуальних змін. Типологія особи Майєрс-Брігс П'ять чинників реакції на зміни Цикл Колба і відповідні стилі навчання. Піраміда навчання

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 втручань у процес змін.

#### **Тема 4. Командні зміни в організації**

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбином.Типи корпоративних команд. Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. 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. Пастки Біона. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

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 ефективно 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.).

Командний менеджмент, його принципи та особливості здійснення.

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Тема 5. Організаційні зміни в організації**

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).

### **Тема 6. Структурні зміни в 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.

### **Тема 7. Моделі організаційних змін**

Моделі змін 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 системи.

Моделі організаційних змін: три крокова 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). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

### **Тема 8. Організаційний розвиток сучасної організації**

Поняття організаційного розвитку. Співвідношення між поняттями «зростання» і «розвиток». Форми організаційного розвитку: еволюційна та революційна. Інкрементальний організаційний розвиток.

Моделі розвитку організацій. Прогресивний, регресивний і підтримуючий розвиток організації. Поняття флуктуації в організаційному розвитку організації. Напрямки і форми розвитку об'єкта управління

Теорії розвитку організацій. Співвідношення між керованим розвитком і організаційним. Підходи організаційного розвитку: новими підходами: 6-Sigma, стандарти ISOсерії 9000, збалансована система показників (BalancedScorecard, BSC), тотальне управління якістю (TotalQuality Management, TQM), реінжиніринг, бенчмаркінг

## **4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин            |              |             |     |     |              |
|---|----------------------------|--------------|-------------|-----|-----|--------------|
|   | Денна форма / Заочна форма |              |             |     |     |              |
|   | Усього                     | у тому числі |             |     |     |              |
| л   |                            | п            | лаб         | інд | с/р |              |
| <b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                   |                            |              |             |     |     |              |
| Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією                      | 10/8,5                     | 2/1          | 2/0.5       | -   | -   | 6/8          |
| Тема 2. Види змін в сучасній організації  | 12/13,5                    | 2/1          | 2/0.5       | -   | -   | 8/12         |
| Тема 3. Індивідуальні зміни в організації   | 10/9,5                     | 2/1          | 2/0.5       | -   | -   | 6/8          |
| Тема 4. Командні зміни в організації  | 12/11,5                    | 2/1          | 2/0.5       |     |     | 8/10         |
| <b>Разом – зм. модуль 1</b>   | <b>44/44</b>               | <b>8/4</b>   | <b>8/2</b>  | -   | -   | <b>28/38</b> |
| <b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> |                            |              |             |     |     |              |
| Тема 5. Організаційні зміни в організації   | 10/9,5                     | 2/1          | 2/0.5       | -   | -   | 6/8          |
| Тема 6. Структурні зміни в організації  | 12/11,5                    | 2/1          | 2/0.5       |     |     | 8/10         |
| Тема 7. Моделі організаційних змін  | 12/11,5                    | 2/1          | 2/0.5       |     |     | 8/10         |
| Тема 8. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією                      | 12/13,5                    | 2/1          | 2/0.5       |     |     | 8/12         |
| <b>Разом – зм. модуль 2</b>   | <b>46/46</b>               | <b>8/4</b>   | <b>8/2</b>  |     |     | <b>30/40</b> |
| <b>Усього годин</b>   | <b>90/90</b>               | <b>16/8</b>  | <b>16/4</b> | -   | -   | <b>58/78</b> |

## 5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

| Назви тем  | Кількість годин |          |
|--|-----------------|----------|
|  | денна           | заочна   |
| Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 2               | 1        |
| Тема 2. Види змін в сучасній організації                                 | 2               | 1        |
| Тема 3. Індивідуальні зміни в організації                                | 2               | 1        |
| Тема 4. Командні зміни в організації                                     | 2               | 1        |
| Тема 5. Організаційні зміни в організації                                | 2               | 1        |
| Тема 6. Структурні зміни в організації                                   | 2               | 1        |
| Тема 7. Моделі організаційних змін                                       | 2               | 1        |
| Тема 8. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 2               | 1        |
| <b>Разом:</b>  | <b>16</b>       | <b>8</b> |

## 6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ



| Назви тем  | Кількість годин |          |
|--|-----------------|----------|
|  | денна           | заочна   |
| Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 2               | 0,5      |
| Тема 2. Види змін в сучасній організації                                 | 2               | 0,5      |
| Тема 3. Індивідуальні зміни в організації                                | 2               | 0,5      |
| Тема 4. Командні зміни в організації                                     | 2               | 0,5      |
| Тема 5. Організаційні зміни в організації                                | 2               | 0,5      |
| Тема 6. Структурні зміни в організації                                   | 2               | 0,5      |
| Тема 7. Моделі організаційних змін                                       | 2               | 0,5      |
| Тема 8. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 2               | 0,5      |
| <b>Разом:</b>  | <b>16</b>       | <b>4</b> |

## 7. САМОСТІЙНА РОБОТА

| Назви тем  | Кількість годин |           |
|--|-----------------|-----------|
|  | денна           | заочна    |
| Тема 1. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 6               | 8         |
| Тема 2. Види змін в сучасній організації                                 | 8               | 12        |
| Тема 3. Індивідуальні зміни в організації                                | 6               | 8         |
| Тема 4. Командні зміни в організації                                     | 8               | 10        |
| Тема 5. Організаційні зміни в організації                                | 6               | 8         |
| Тема 6. Структурні зміни в організації                                   | 8               | 10        |
| Тема 7. Моделі організаційних змін                                       | 8               | 10        |
| Тема 8. Організаційні зміни і їх роль в управлінні сучасною організацією | 8               | 12        |
| <b>Разом:</b>  | <b>58</b>       | <b>78</b> |

## 8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Мета індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ) з курсу „Теорія змін” – це систематизація, закріплення та поглиблення теоретичних знань, набуття навичок самостійного вивчення та аналізу існуючих методів і підходів до вирішення



поставленої проблеми. Номер варіанта завдання має збігатися з порядковим номером, під яким зареєстровано прізвище студента у журналі академічної групи.

ІНДЗ оформляється у вигляді реферату, до якого поставлені наступні вимоги:

1. *Обсяг* – не менше 12 сторінок основного друкованого тексту (шрифт 14, інтервал 1,5);
2. *Обов'язкові елементи*:
  - Титульна сторінка, оформлена відповідним чином;
  - План або зміст реферату;
  - Перелік використаних (реальних) літературних та електронних джерел;
  - Обов'язковими є посилання на літературні джерела у тексті реферату.
  - Вступ та висновки не є обов'язковими елементами.

Реферати, які не відповідають зазначеним вище критеріям, не приймаються викладачем до розгляду та захисту.

### Приклади ІНДЗ з курсу «Теорія змін»

#### Варіант 1

1. Проаналізуйте формулу змін Р. Бекхарда, як, на думку вченого, подолати опір змінам.
2. Написати есе на тему «Як ринкові умови впливають на характер організаційного розвитку та ефективність організаційних змін»

#### Варіант 2

1. Проаналізувати основні підходи до управління перебудовою в організації, які виділив К. Терлей.
2. Написати есе на тему «Що таке «потенціал змін» сучасної організації і які його складові».

#### Варіант 3

1. Проаналізувати підхід Д. Надлера та М. Ташмена до здійснення змін.
2. Написати есе на тему «Чому управління навчанням – нова роль сучасного менеджера»

#### Варіант 4

1. Проаналізувати підхід «налаштування на завдання» М. Бієра та Р. Айзенстата.
2. Написати есе на тему «Яка роль корпоративної етики і культури управління в успішності управління змінами»

#### Варіант 5.

1. Проаналізувати ключові управлінські ризики при впровадженні змін в організації, за підходом «Колеса горя».
2. Написати есе на тему «Як стиль лідерства впливає на особливості перебігу впровадження змін»

## 9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час вивчення студентами навчальної дисципліни „Теорія змін” застосовують такі методи навчання:

- метод передачі і сприйняття навчальної інформації, пробудження наукового інтересу (лекції, ілюстрації, презентації);

-- метод практичного засвоєння курсу з допомогою складання тестових завдань, вирішення задач та ситуацій з метою набуття умінь і практичних навичок (практичні заняття);

-- метод модульного контролю з допомогою періодичного складання модулів за тематикою лекційних та практичних занять;

-- метод самостійного засвоєння студентами навчального матеріалу у вигляді складання тестів, вирішення задач та ситуацій, написання рефератів на підставі самостійно опрацьованої базової літератури та додаткових джерел інформації (в т.ч. законодавчих актів) з метою конкретизації й поглиблення базових знань, необхідних умінь та практичних навичок (самостійна робота);

- електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системах (платформах) Microsoft Teams, Zoom, Telegram, Moodle.

- Під час навчання застосовуватимуться презентація, лекції, комплексні модулі та завдання, електронні матеріали з відповідного курсу, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), дискусія, написання наукових праць та розробок.

| Результати навчання                           | Методи навчання і викладання                        | Методи досягнення навчання | оцінювання результатів |
|---|---|----------------------------|------------------------|
| ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та | Лекції, практичні заняття, консультації, самостійна | Форми і методи             | поточного              |

|  |   |  |
|--|---|--|
| обґрунтувати методи їх вирішення   | робота, виконання практичних кейсів та ІНДЗ   | оцінювання: усне та письмове опитування, тестове опитування, оцінка самостійної роботи, оцінка індивідуальних завдань, залік.                          |
| ПРН5 Планувати діяльність організації у стратегічному та тактичному розрізах   | Лекції, практичні заняття, консультації, самостійна робота, виконання практичних кейсів та ІНДЗ | Форми і методи поточного оцінювання: усне та письмове опитування, тестове опитування, оцінка самостійної роботи, оцінка індивідуальних завдань, залік. |
| ПРН13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) | Лекції, практичні заняття, консультації, самостійна робота, виконання практичних кейсів та ІНДЗ | Форми і методи поточного оцінювання: усне та письмове опитування, тестове опитування, оцінка самостійної роботи, оцінка індивідуальних завдань, залік. |

## 10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:

- практичні заняття: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- контрольні заміри (модулі): 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.

- індивідуальне завдання: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.
- підсумкове тестування: 10 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 10.

**Підсумкова максимальна кількість балів – 100.**

При викладанні дисципліни «Теорія змін» використовуються такі методи контролю:

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.

Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації» є:

- 1) систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- 2) виконання модульних (контрольних) завдань;
- 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

*Засоби діагностики успішності навчання*

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним, проміжним та підсумковим контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю – усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення підсумкового тестування

*Засоби поточного контролю:*

| <b>Засоби контролю</b>                    | <b>Кількість балів</b> |
|---|------------------------|
| Поточне опитування на практичних заняттях | 30                     |
| Тестування за змістовим модулем 1         | 15                     |
| Тестування за змістовим модулем 2         | 15                     |
| Індивідуальне завдання                    | 30                     |

*Засоби підсумкового контролю:*

| Засоби контролю       | Кількість балів |
|-----------------------|-----------------|
| Підсумкове тестування | 10              |

**Письмові роботи:** Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

**Академічна доброчесність:** Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Відвідання занять** є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

**Література.** Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали набрані на поточному, проміжному оцінюванні та самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

## 11. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ

Оцінювання знань студентів відбувається за 100 бальною шкалою та передбачає врахування таких складових:

1. *Поточної успішності та виконання самостійної роботи (максимум 60 балів).*
2. *Проміжної успішності (написання 2-х модульних тестів по 30 балів кожен).*
3. *Підсумкове тестування (10 балів)*

| Види завдань, виконуваних студентами   | Максимальна кількість балів |
|--|-----------------------------|
| <b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.01 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                          |                             |
| Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях) | 15                          |
| ІНДЗ 1   | 30                          |
| Контрольне тестування за модулем 1   | 15                          |
| <b>Разом</b>   | <b>60</b>                   |

| <b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ ПП2.1.2.15.02 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>        |            |
|--|------------|
| Поточне опитування (усне опитування, розв'язування задач, доповнення до виступу, участь у дискусіях) | 15         |
| Контрольне тестування по модулю 2  | 15         |
| <b>Разом</b>   | <b>30</b>  |
| <b>Підсумкове оцінювання</b>   | <b>10</b>  |
| <b>Разом за семестр</b>  | <b>100</b> |

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

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                      |   |
|--|-------------|--|---|
|  |             | для екзамену, курсового проекту (роботи), практики | для заліку                                      |
| 90 – 100                                     | <b>A</b>    | відмінно   | зараховано                                      |
| 81-89  | <b>B</b>    | добре  |   |
| 71-80  | <b>C</b>    |  |   |
| 61-70  | <b>D</b>    | задовільно   |   |
| 51-60  | <b>E</b>    |  |   |
| 0-50   | <b>FX</b>   | незадовільно з можливістю повторного складання     | не зараховано з можливістю повторного складання |

Загалом, оцінювання знань студента ґрунтується на таких критеріях:

Оцінка „відмінно/зараховано”:

- студент у повному обсязі володіє програмним матеріалом,
- вільно і логічно-аргументовано висвітлює проблеми управління конкурентоспроможністю,
- бачить місце питання, яке розглядається, у контексті загальної теорії конкурентоспроможності,
- при відповіді на питання посилається на рекомендовану програмою курсу додаткову науково-монографічну літературу,
- вміє показати методологічне значення теорій і систем управління конкурентоспроможністю для вибору шляхів вирішення конкретних соціально-економічних прикладних проблем.

Оцінка „добре/зараховано”:

- студент володіє фактичним матеріалом курсу, але допускає окремі неістотні помилки,
- висновки й узагальнення, які він зробив, не є вичерпними,
- відсутні посилання на додаткову літературу,
- практичне застосування теоретичних знань є дещо розпливчастим.

Оцінка „задовільно/зараховано”:

- студент в основному володіє фактичним матеріалом курсу, але в окремих аспектах питань припускається істотних помилок,

- не в змозі самостійно робити чіткі закінчені висновки й узагальнення та пов'язати теоретичні знання з практикою,
- виклад матеріалу утруднений, неповною мірою використовується категоріальний апарат навчальної дисципліни.

Оцінка „незадовільно/незараховано”:

- студент не володіє матеріалом курсу, не орієнтується у його проблематиці,
- при спробі викладу матеріалу припускається грубих помилок,
- не може зробити жодних висновків та узагальнень,
- не бачить взаємозв'язку теорії та практики, яка розглядається.

## 12. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література:

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 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.
7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.

### Допоміжна

8. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
9. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
10. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
11. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
12. Кобзев П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій / П.М. Кобзев; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.
13. 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)
14. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. Київ: Фирма „БУРУНіК”, 2013. 264 с.



15. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
19. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
20. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
21. 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.