



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«29» серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«29» серпня 2024 року

м.п.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за заочною формою навчання

РОЗРОБНИК:

В.о. професорки кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, докторка економічних наук,
професорка
«26» серпня 2024 року

_____ Лариса ФЕДОРИШИНА

СХВАЛЕНО:

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету публічного управління,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
«28» серпня 2024 року

_____ Тетяна ПІДЛІСНА

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 3
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	– 4
1.3. Семінарські заняття	– 5
1.4. Самостійна робота студентів	– 11
1.5. Індивідуальні завдання	– 11
1.6. Підсумковий контроль	– 15
2. Схема нарахування балів	– 18
3. Рекомендовані джерела	– 19
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 23
5. Список використаних джерел	23

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін. зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін. зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Теоретичні основи управління змінами							14	1	1	–	–	12
2.	Керівництво та лідерство в управлінні змінами							12	1	0,5	–	–	10,5
3.	Моделі та методи управління змінами							14	1	0,5	–	–	12,5
4.	Підготовка до змін та їх планування							11	1	0,5	–	–	9,5
5.	Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення							13	1	1	–	–	11
6.	Опір змінам та управління ним							11	1	0,5	–	–	9,5
	Всього годин:							75	6	4	–	–	65

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1.	Теоретичні основи управління змінами	1
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5. 1.6.	Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації. Властивості організацій як передумова реалізації змін. Джерела та сфери змін. Види змін та їх характеристика. Функції управління змінами.	
2.	Керівництво та лідерство в управлінні змінами	1
2.1. 2.2. 2.3. 2.4.	Керівник і лідер як учасники змін: спільні та відмінні риси. Основні якості лідерів зі змін. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. Емоційна компетентність як фактор успіху.	
3.	Моделі та методи управління змінами	1
3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5.	Концептуальні моделі управління змінами. Моделі організаційних змін. Технологія ефективного управління змінами. Загальна характеристика методів управління змінами. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.	
4.	Підготовка до змін та їх планування	1
4.1. 4.2. 4.3.	Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Стадії та етапи процесу управління змінами. Створення команд управління змінами.	
5.	Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення	1
5.1. 5.2. 5.3.	Поняття і зміст механізму реалізації змін. Основні складові механізму реалізації змін. Контроль здійснення змін та реагування.	
6.	Опір змінам та управління ним	1
6.1. 6.2. 6.3. 6.4. 6.5. 6.6.	Сутність, фактори та форми опору змінам. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула. Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля». Етапи подолання опору змінам. Методи управління опором. Соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам.	
	Усього	6

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Мета, завдання, об'єкт, предмет вивчення дисципліни «Управління змінами».
2. Сутність управління змінами та його основні елементи.
3. Риси організацій, що визначають особливості змін. Властивості організацій як передумова реалізації змін.
4. Зовнішні та внутрішні джерела змін.
5. Класифікація змін.
6. Принципи і функції управління змінами в організації.

Тема 2. Керівництво та лідерство в управлінні змінами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Керівник і лідер як учасники змін. Відмінності між керівництвом та лідерством.
2. Функції лідера.
3. Основні якості лідерів зі змін.
4. Емоційна компетентність як фактор успіху.

Тема 3. Моделі та методи управління змінами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Організаційні метафори Г. Моргана.
2. Порівняльна характеристика теорії Е та теорії О.
3. Модель змін К. Левіна.
4. Концепція Дж. Коттера.
5. Моделі ADKAR та EASIER.
6. Модель Л. Грейнера.
7. Загальна характеристика методів управління змінами.
8. Сучасні методи управління змінами.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань тем заняття.

Розгляд виконаних практичних завдань

Практичне завдання 1.

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

За можливості, доповніть таблицю ще й іншими причинами.

Зовнішні чинники, які спонукають до змін

Причина зміни	Приклади (види) змін
Попит на ринку	
Пропозиція на ринку	
Економічні причини	
Соціальні причини	
Технологічні причини	
Політичні причини	
Стихійні лиха	
...	

Практичне завдання 2.

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

Внутрішні чинники, які спонукають до змін

Причина зміни	Приклади (види) змін
Цілі	
Структура	
Технології	
Персонал	
...	

Практичне завдання 3.

Сформуйте перелік рис (особистих, професійних, ділових) лідера зі змін в організації. Результати слід оформити у вигляді таблиці, одночасно оцінивши наявність цих рис у себе.

Перелік необхідних рис	Наявність риси у Вас (самооцінка)	Способи розвитку риси
<i>особисті</i>		
...		
...		
<i>професійні</i>		
...		
...		
<i>ділові</i>		
...		
...		

Ситуаційне завдання 1. «Зміни у структурі відділу»

Опис: Компанія вирішила оптимізувати структуру відділу, що призвело до змін у ролях та обов'язках співробітників. Деякі працівники отримують нові функції, а інші – перенаправлені в інші команди. Частина співробітників відчуває невпевненість і побоювання, що їх нові обов'язки впливають на кар'єру. Керівник відділу має підтримати команду та запобігти виникненню паніки.

Варіанти розвитку подій:

1. **Організувати збори з поясненнями цілей змін:** керівник проводить зустріч з усією командою, де докладно пояснює, чому відбулися зміни та які переваги вони принесуть. Співробітникам також дозволяється ставити запитання та обговорювати свої побоювання.

2. **Проводити індивідуальні бесіди з кожним співробітником:** керівник вирішує поговорити з кожним працівником окремо, обговорюючи їх нові обов'язки та вислуховуючи занепокоєння, надаючи індивідуальну підтримку.

3. **Залишити без змін:** керівник не втручається, вважаючи, що з часом працівники самі адаптуються до нової структури.

4. **Запровадити навчання для нових ролей:** керівник організовує тренінги та курси для працівників, щоб допомогти їм розвинути додаткові навички та відчувати себе впевненіше в нових ролях.

Обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант, на Ваш погляд.

Ситуаційне завдання 2. «Конфлікт через новий підхід до роботи»

Опис: У відділі продажів впроваджено нову технологічну систему, яка оптимізує звітність. Частина співробітників швидко адаптувалася до змін, але інші (особливо ті, хто має досвід роботи за старою системою) висловлюють незадоволення, вважаючи новий підхід неефективним. Це створює напругу в команді та знижує продуктивність.

Варіанти розвитку подій:

1. **Проводити тренінги для всіх працівників:** керівник організовує навчання, яке допоможе всім працівникам повністю освоїти нову систему та адаптуватися до нових вимог.

2. **Визначити наставників серед працівників:** керівник обирає кількох співробітників, які вже успішно освоїли нову систему, для допомоги іншим працівникам.

3. **Спокійно ігнорувати:** керівник вирішує не втручатись, очікуючи, що з часом усі самостійно звикнуть до нових вимог.

4. **Делегувати відповідальність щодо змін:** керівник передає відповідальність за впровадження змін одному з лідерів команди, щоб створити у співробітників почуття причетності.

Обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант, на Ваш погляд.

Ситуаційне завдання 3. «Опір впровадження нових стандартів»

Опис: У компанії запроваджено нові стандарти роботи для підвищення якості обслуговування клієнтів. Деякі працівники вважають їх занадто суворими і обмежувальними, а інші – незрозумілими. Через це дотримання стандартів залишається низьким, і працівники часто не працюють за старими методами.

Варіанти розвитку подій:

1. **Організувати семінари з поясненням переваг нових стандартів:** керівник проводить семінар, де пояснює, чому стандарти важливі для успіху компанії, і пропонує співробітникам поділитися своїми думками.

2. **Створити систему заохочень:** керівник запроваджує винагороди для співробітників, які повністю підтримують нові стандарти, і демонструє приклади успішних результатів.

3. **Дозволити співробітникам працювати за старими методами:** керівник не наполягає на негайному впровадженні стандартів і дозволяє працювати в звичному режимі.

4. **Залучити до впровадження змін старших співробітників:** керівник обирає декілька досвідчених працівників для обговорення стандартів та їх адаптації до потреб відділу, надаючи їм роль наставників.

Обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант, на Ваш погляд.

Ситуаційне завдання 4. Даунсайзинг у компанії

У виробничій компанії «Бета» зменшився попит на виробництво через економічну кризу, що змусило керівництво скоротити витрати. Одним із варіантів стало скорочення кількості працівників, зокрема в адміністративному та допоміжному персоналі. Однак серед співробітників уже поширилися чутки про можливість звільнення, що викликало хвилю незадоволення та падіння продуктивності. Щоб запобігти кризі довіри, керівництво вирішило розробити детальний план даунсайзингу з урахуванням етичних аспектів і потреби працівників. Для цього важливо також оцінити вплив на загальну ефективність компанії.

1. Розробіть план впровадження даунсайзингу, який мінімізує ризики для мотивації персоналу, що залишиться.

2. Як Ви оцінюєте ефективність скорочення персоналу, зберігаючи водночас стабільність компанії? Чи можна цього досягнути?

3. Які альтернативні підходи можна використовувати замість даунсайзингу?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 1, є: мета, об'єкт, предмет дисципліни «Управління змінами», організаційні зміни, еволюційні та революційні зміни, сплановані та спонтанні зміни, радикальні зміни, вимушені та спровоковані зміни, індивідуальні та командні зміни, джерела змін, сфери змін, принципи управління змінами, функції управління змінами.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 1 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- розглянути сутність управління змінами як науки та як професійної діяльності;
- охарактеризувати основні елементи системи управління змінами;
- сформувати перелік властивостей організації, що визначають потенційну можливість проведення змін;
- узагальнити підходи до розуміння поняття «організаційні зміни»;
- сформувати перелік класифікаційних ознак для групування організаційних змін;
- окреслити основні функції процесу управління змінами;
- визначити особливості проведення змін на різних рівнях.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 2, є: керівник-лідер, функції лідера, риси лідера, лідерство «обличчям до обличчя», «віддалене лідерство», лідерські якості, гнучке керівництво, самосвідомість, самоконтроль, емпатія, комунікабельність, емоційна компетентність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 2 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- охарактеризувати відмінності між керівником та лідером;
- дослідити сутність лідерства та функції, які виконують лідери;
- узагальнити основні якості лідерів зі змін;
- дати характеристику якостей успішного лідера та тих, які перешкоджають лідерству;
- вивчити детермінанти ефективності лідерства;
- розкрити зміст етапів змін при гнучкому керівництві собою та організацією;
- розкрити роль емоційної компетентності як фактору успіху.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 3, є: організаційні метафори Г. Моргана; теорія Е; теорія О; модель змін К. Левіна; модель ADKAR; модель EASIER; методи, орієнтовані на людей; методи, орієнтовані на завдання та технології; методи, орієнтовані на структуру та стратегію; види аутсорсингу (ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг у сфері послуг); бенчмаркінг; даунсайзинг; реінжиніринг; тотальне управління якістю.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 3 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- охарактеризувати сутність організаційних змін в контексті організаційних метафор Г. Моргана;
- сформулювати перелік наявних підходів до змін та розроблених на їх основі моделей змін;
- узагальнити ключові ідеї кожної із моделей управління змінами;
- узагальнити та охарактеризувати традиційні методи управління змінами;
- розкрити сутність, види та переваги здійснення аутсорсингу як сучасного методу управління змінами;
- дослідити особливості застосування бенчмаркінгу як методу управління змінами;
- охарактеризувати даунсайзинг та альтернативні йому підходи в управлінні змінами;
- розкрити сутність, значення та особливості здійснення реінжинірингу як методу управління змінами;
- розкрити роль системи тотального управління якістю під час проведення організаційних змін.

Семінарське заняття 2

Тема 4. Підготовка до змін та їх планування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.
2. Характеристика стадій та етапів процесу управління змінами.
3. Команда управління змінами: сутність, види, етапи розвитку.

Тема 5. Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття і зміст механізму реалізації змін.
2. Ресурсно-компетенційна складова механізму реалізації змін.
3. Організаційна складова механізму реалізації змін.
4. Соціально-психологічна складова механізму реалізації змін.
5. Побудова нової організаційної культури та методи її підтримки.
6. Управлінська складова механізму реалізації змін.
7. Контроль здійснення змін та реагування.

Тема 6. Опір змін та управління ним

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність, фактори та форми опору змін.
2. Причини опору змін. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса о'Тула.
3. Діагностування опору змін. Модель «Силового поля».
4. Етапи подолання опору змін.
5. Методи управління опором.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань тем заняття.

Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

1. Виберіть і опишіть ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін у Вашій організації (місці роботи чи базі практики). Назвіть його основні елементи і властивості.
2. Назвіть основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Який ступінь їхньої відповідальності?
3. Оцініть доцільність використання моделі управління проектами змін? Виділіть окремі етапи управління проектами змін.
4. Що заважає в реальних умовах підприємства успішному управлінню проектами змін?

Практичне завдання 2.

Заповніть таблицю «Особливості розвитку команди».

Стадія розвитку команди	Проблеми і ризики для підприємства	Рекомендації менеджера
Формування		
Зіткнення (бушування)		
Нормалізація		
Виконання		
Завершення		

Практичне завдання 3.

На прикладі відомої Вам організації (місця роботи чи проходження практики) опишіть організаційну культуру (тип, її особливості). Що би Ви змінили в існуючій культурі? Які кроки необхідно зробити для зміни до бажаного стану?

Практичне завдання 4.

На прикладі конкретної організації (місця роботи чи проходження практики) опишіть чи виникав опір змін, які відбувалися в організації, в яких формах це відбувалося; які кроки здійснило керівництво для подолання опору (на індивідуальному, груповому, організаційному рівні) та якими методами опір було подолано.

Ситуаційне завдання 1.

Компанія впровадила культуру безперервного навчання, але співробітники не виявляють інтересу в нових тренінгах і програмах розвитку. Багато хто вважає, що навчання не є обов'язковим і не принесе особливих результатів для кар'єри.

Питання: Як можна стимулювати залученість співробітників у програми розвитку?

1. Запровадити систему оцінювання та просування на основі успішного завершення тренінгів і програм навчання.
2. Розробити індивідуальні навчальні плани, адаптовані до потреб кожного співробітника.
3. Зобов'язати співробітників відвідувати всі тренінги в обов'язковому порядку.
4. Дозволити співробітникам самостійно обирати, чи бажають вони брати участь у тренінгах.

Ситуаційне завдання 2.

Компанія відчуває значне зниження мотивації працівників, що проявляється в низькій залученості до командних проєктів і високій плинності кадрів. Керівництво оцінює, що причиною є розрив між офіційними цінностями компанії та фактичним середовищем.

Питання: Який метод діагностики корпоративної культури допоможе краще зрозуміти причину цієї ситуації?

1. Опитування співробітників для визначення рівня їхньої задоволеності робочим середовищем.
2. Аналіз плинності кадрів і даних про звільнення.
3. Спостереження за неформальною взаємодією працівників.
4. Проведення індивідуального інтерв'ю з керівниками підрозділів.

Ситуаційне завдання 3.

Компанія прагне підвищити клієнтоорієнтованість, впроваджуючи відповідні зміни в корпоративну культуру. Проте деякі співробітники не бачать важливості цього аспекту і вважають, що такі зміни не вплинуть на їхню роботу.

Питання: Що можна зробити керівництву для успішного впровадження клієнтоорієнтованої культури?

1. Провести навчальні семінари з орієнтації на клієнта для співробітників.
2. Надавати нагороди співробітникам, які демонструють високий рівень орієнтації на клієнта.
3. Примусово змусити всіх працівників змінити свої підходи, незалежно від їхньої згоди.
4. Залишити впровадження культури на самоплин, очікуючи, що співробітники адаптуються до нових вимог.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 4, є: моделі змін К. Терлея, методи залучення, команда управління змінами, робоча група, функціональна команда, самокеровані команда, міжфункціональна команда, команда з вирішення проблем.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 4 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- охарактеризувати моделі змін за К. Терлеєм;
- дослідити стадії та етапи процесу управління змінами;
- вивчити особливості створення команд управління змінами;
- охарактеризувати роль робочих груп в управлінні змінами.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 5, є: механізм реалізації змін, ресурсно-компетенційна складова, організаційна складова, соціально-психологічна складова, управлінська складова, ключові компетенції підприємства, контроль здійснення змін, організаційна структура, концепція «людські стосунки», концепція «внутрішній розвиток», концепція «відкрита система», концепція «раціоналізація цілей», традиційні ОСУ, адаптивні ОСУ, організаційна культура, кількісні, соціологічні і «польові» методи діагностики культури, «дистанція потужності», «уникнення невизначеності», «індивідуалізм-колективізм», «маскулінність-фемінність», фактори впливу на зміну оргкультури, методи створення нової оргкультури (адміністративні, психологічні, символічні), методи підтримки оргкультури.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 5 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- з'ясувати сутність механізму реалізації змін та вимоги, яким він має відповідати;
- охарактеризувати складові механізму реалізації змін;
- охарактеризувати способи діагностики організаційної культури;
- дослідити причини змін в організаційній культурі;
- узагальнити фактори, що впливають на зміну організаційної культури;

- дати характеристику якостей успішного лідера та тих, які перешкоджають лідерству;
- вивчити механізми впровадження нової організаційної культури;
- розкрити зміст методів створення нової організаційної культури;
- розкрити зміст методів підтримки організаційної культури.
- дослідити специфіку контролю здійснення змін.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 6, є: опір змінам, явний і прихований опір, навмисний і несвідомий опір, форми опору змінам, причини опору змінам, модель «силового поля», етапи подолання опору змінам, логічний опір, психологічний опір, соціологічний опір, особисті бар'єри, групові бар'єри, бар'єри на рівні організації, методи подолання опору, переконання, навіювання, наслідування, метод зобов'язань.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 6 студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- вміти охарактеризувати форми опору змінам;
- узагальнити підходи до класифікації причин опору змінам;
- дослідити причини опору змінам на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях;
- систематизувати методи управління опором змінам на різних рівнях;
- охарактеризувати соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Управління змінами». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички в сфері управління змінами.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Управління змінами» передбачає виконання індивідуальних завдань та складається з двох частини: виконання практичних завдань та підготовка реферату і презентації до нього на одну з обраних тем. Індивідуальні завдання виконуються у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують індивідуальні завдання самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка виконаних практичних завдань і захист-презентація підготовленого матеріалу.

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Індивідуальні завдання студенти виконують у вигляді:

1) *практичних/ситуаційних завдань* за тематикою і змістом дисципліни. За бажанням студента, замість виконання практичних/ситуаційних завдань можна зайнятися неформальною освітою (самостійне проходження обраного курсу на платформах EdEra, Coursera, Prometheus, Дія.Освіта тощо за тематикою дисципліни). Тематика проходження курсів, вебінарів, підвищення кваліфікації може стосуватися: в цілому управління змінами, лідерства під час змін, мотивації команди до змін, управління командою під час змін, ефективного командування під час змін, адаптації корпоративної культури тощо. Неодмінною умовою завершення неформальної освіти є отримання студентом сертифікату (із вказівкою дати проходження, номера, серії, тематики, кількості годин/кредитів ECTS). Перед проходженням вебінарів, курсів тощо, їх тематика узгоджується із викладачем;

2) *написання реферату* та підготовкою презентації у вигляді Power Point за однією із обраних тем. Тема реферату обирається на початку семестру із запропонованої тематики або пропонується власна тема із узгодженням з викладачем. За бажанням студента написання реферату можна замінити участю у роботі всеукраїнської чи міжнародної наукової/науково-практичної конференції з обов'язковою публікацією тез.

Робота виконується, як правило, на одній стороні аркуша білого паперу формату А-4 (210×297 мм) через 1,5 комп'ютерних інтервали до тридцяти рядків на сторінці. Мінімальна висота шрифту 1,8 мм, що відповідає 14-му розміру комп'ютерного шрифту Times New Roman. На кожному аркуші мають бути поля таких розмірів: ліворуч – 30 мм, зверху та знизу - 20 мм, праворуч - 10 мм. Шрифт друку має бути чітким, чорного кольору. Щільність тексту має бути однаковою.

Текст документа повинен бути стислий, точний та логічно послідовний. Основні положення викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. При цьому слід користуватись усталеною лексикою, наявною в академічних словниках. Діалектизмів, засобів художньої літератури, новітніх іншомовних запозичень доцільно уникати.

В тексті заборонено вживати:

- звороти розмовної мови;
- техніцизми та професіоналізми;
- для одного поняття різні науково-технічні терміни, близькі за змістом, а також іншомовні слова та терміни за наявності рівнозначних слів та термінів в українській мові;
- довільні словосполучення;
- скорочення слів, крім встановлених правилами українського правопису та чинними стандартами.

В тексті документа, за винятком формул, таблиць і рисунків, не дозволяється вживати:

- математичний знак (-) перед від'ємним значенням величин (треба писати слово «мінус»);
- без числових значень математичні знаки, наприклад: > (більше), < (менше), = (рівне), ≥ (більше або дорівнює), ≤ (менше або дорівнює), ≠ (не дорівнює), а також № (номер), % (відсотки) та °С (градус Цельсія);

–у формулах використовувати знак математичної дії множення як «*», «•» тощо.

Усі графічні матеріали (ескізи, діаграми, графіки, схеми, рисунки, креслення, фотознімки тощо) повинні мати однаковий напис «Рис.».

Рисунки треба розміщувати в документі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше або на наступній сторінці. На всі рисунки мають бути посилання в тексті.

Рисунки треба нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Таблиці використовують для кращого унаочнення та зручності порівняння показників. Цифрові дані треба оформлювати як таблицю. На кожену таблицю має бути посилання в тексті із зазначенням її номера. Назва таблиці повинна відображати її зміст, бути конкретною і стислою. Дозволяється, у разі необхідності, використовувати в таблиці комп'ютерний шрифт Times New Roman 10 або 12. Розмір шрифту у всіх таблицях роботи повинен бути однаковий.

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки.

Пояснення позначень символів чи числових коефіцієнтів наводиться безпосередньо під формулою у тій послідовності, у якій вони подані у формулі. Перший рядок пояснення треба починати з абзацу словом «де» без двокрапки. Значення кожного символу чи числового коефіцієнта подається з нового рядка. Розмірність одного і того ж параметра у межах роботи має бути однаковою. При посиланні у тексті на формулу, необхідно подати її повний номер у дужках, наприклад, «У формулі (1.2)».

Приклад:

Використання даної методики передбачає дотримання умови формули (2):

$$\Delta MPI_i = \Delta PI_i = PPI_i \times (\pm \Delta Ki), \quad (2)$$

де ΔMPI_i і ΔPI_i – зміна маржинального прибутку та прибутку за і-м виробом, грн;

PPI_i – маржинальний прибуток на одиницю за і-м виробом, грн;

$\pm \Delta N$ – зміна кількості виробленої продукції, шт. [12, с. 25].

Рівняння і формули виділяються з тексту вільними рядками. Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити не менше за один вільний рядок.

У роботі часто робляться посилання на джерела, матеріали чи окремі результати, які використовуються при розробці проблеми, розгляді питання тощо. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо цього документа, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатись треба на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатись, якщо в них наявний матеріал, який не входить до останнього видання.

Посилання у тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком їх у списку літератури, виділивши двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [2-5; 8]...» чи [17, с. 20-25].

Список використаних джерел слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні роботи), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

При написанні реферату обов'язково слід дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Форма контролю – перевірка правильності виконання індивідуальних завдань із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Управління змінами».

1.5.2. Практичні/ситуаційні завдання

Практичне завдання 1.

Опишіть коротко будь-яке підприємство (організацію/установу/орган публічного управління), з діяльністю якого Ви обізнані. Вкажіть, які зміни необхідно втілювати саме на цьому підприємстві (організації/установі/органі публічного управління). Виберіть найбільш оптимальну модель (моделі) управління змінами для запланованих командами змін (типові моделі управління змінами: директивна, нормативна, аналітична, переговорна, орієнтована на дії). Обґрунтуйте свій вибір, вказавши кого додасте у команду управління змінами.

Практичне завдання 2.

На основі моделі силового поля Курта Левіна на прикладі відомої Вам організації/установи/органу публічного управління (місця роботи чи проходження практики):

1) Визначте зміну, яку Ви хочете побачити. Запишіть мету чи бачення майбутнього бажаного стану. Або ж Ви можете віддати перевагу поточному статус-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 (слабко) 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.

Практичне завдання 3.

Опрацюйте біологічну модель перетворення організації Ф. Гуіяр і Дж. Келлі. Зіставте «хромосоми» моделі Ф. Гуіяр і Дж. Келлі з різними елементами людського організму. Наскільки коректно автори моделі проводять паралель? Що можна було б виправити або доповнити?

Результати можна представити у вигляді таблиці:

Системи	Назва «хромосоми»	Сутність	Ототожнення авторів із таким елементом організму, як...	Ваша позиція
Система рефреймінгу	...			
	...			
	...			
Система реструктуризації	...			
	...			
	...			
....	...			
	...			
	...			
...	...			
	...			
	...			

Ситуаційне завдання 1. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення

Компанія «Гама», яка займається виробництвом молочної продукції в сегменті дитячого харчування, хоче підвищити конкурентоспроможність на ринку, використовуючи бенчмаркінг. Вона планує вивчити діяльність компанії-лідера, яка відзначається високоякісною продукцією, швидкістю обслуговування клієнтів та ефективним управлінням витратами. Водночас компанія «Гама» стикається з труднощами в аналізі конкурентів через обмежений доступ до даних і недостатній досвід у використанні цього підходу.

1. Які ключові етапи проведення бенчмаркінгу Ви порадите реалізувати?
2. Які показники (KPI) слід дослідити, щоб порівняти продуктивність?
3. Як можна інтегрувати отримані результати в стратегію розвитку компанії?

Ситуаційне завдання 2.

Уявіть себе менеджером крамниці роздрібної торгівлі місцевого торговельного центру. Ваш персонал складається з семи штатних і десяти позаштатних працівників. Штатні працівники працюють разом як одна команда вже три роки. Позаштатні працівники – це студенти місцевого коледжу; деякі з яких пропрацювали в крамниці більше року, проте в цій групі простежується значна плинність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, щойно поінформував вас, що національна торговельна мережа, яка володіє вашою крамницею, планує відкрити іншу крамницю у тому ж торговельному центрі. Шеф також повідомив вас про потребу планування і впровадження таких змін.

1. Ви працюватимете менеджером обидвох крамниць, доки обсяг продажу нової крамниці не дасть підстав увести там посаду власного штатного менеджера.

2. Ви повинні призначити одного із штатних працівників вашої теперішньої крамниці своїм помічником, оскільки тепер будуватимете тут рідше.

3. Щоб мати досвідчених працівників у новій крамниці, ви повинні перевести туди трьох ваших штатних працівників, одного з яких треба призначити заступником менеджера нової крамниці.

4. Ви можете найняти трьох нових осіб для заміни трьох переведених працівників, а також трьох осіб для роботи в новій крамниці.

5. Ви самі вирішуєте щодо графіка використання позаштатних працівників, однак врахуйте, що вам буде потрібно десять таких працівників у старій і вісім – у новій крамниці.

Ви розумієте, що багато ваших працівників будуть незадоволені такими змінами. Вони добре знають один одного і їм добре працювати разом. Проте нова крамниця буде новим підрозділом торговельної мережі і стане чудовим місцем роботи.

Завдання:

1. Визначте найімовірніші причини опору ваших працівників цим змінам.

2. Прокоментуйте свої можливі рішення щодо підвищень та переміщень (за будь-яких раціональних припущень).

3. Як ви повідомлятимете працівників про зміни?

4. Альтернативна стратегія передбачала б збереження наявного персоналу на своїх місцях і прийняття усіх нових працівників для нової крамниці. Окресліть стратегію, за якою ви б переконали керівника прийняти цю альтернативу.

1.5.3. Запропонована тематика рефератів

1. Аутсорсинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.

2. Бенчмаркінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.

3. Аутстафінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.

4. Даунсайзинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.

5. Моделі управління якістю в сучасних організаціях.

6. Концепція та еволюція управління змінами: теоретичні основи.

7. Ключові моделі управління змінами: порівняльний аналіз.

8. Роль лідерства в управлінні змінами.

9. Принципи та етапи ефективного впровадження змін в організації.

10. Методи оцінювання готовності організації до змін.

11. Управління опором змін: причини, наслідки, методи подолання.

12. Психологічні аспекти управління змінами в організації.

13. Роль корпоративної культури в успішному управлінні змінами.

14. Системний підхід до управління змінами: ключові принципи.

15. Вплив управління змінами на інноваційну діяльність організації.

16. Ефективна комунікація під час впровадження змін: практичні рекомендації.

17. Управління змінами в умовах кризи: досвід українських компаній.

18. Особливості впровадження змін у державному секторі.

19. Цифровізація як драйвер змін у сучасних організаціях.

20. Особливості управління змінами на українських підприємствах в умовах воєнного стану.

21. Порівняльний аналіз змін на малих і великих підприємствах.

22. Управління ризиками в процесі впровадження змін.

23. Стратегії розвитку корпоративного бренду через зміни.

24. Вплив релокації бізнесу на управління змінами: виклики та перспективи.

25. Трансформація корпоративної культури та лідерства під час воєнного стану.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації.

2. Властивості організацій як передумова реалізації змін.

3. Характеристика зовнішніх джерел змін.

4. Внутрішні джерела та сфери змін.

5. Класифікація змін в організації.

6. Рівні змін і взаємозв'язок між ними.

7. Індивідуальні зміни.

8. Поняття групи та її переформування в команду. Типи корпоративних команд.

9. Типологія учасників команди змін за М. Белбіном. Особливості ефективної команди.

10. Принципи управління змінами в організації.

11. Функції управління змінами.

12. Організаційні метафори Г. Моргана. Організація як машина. Організація як політична система.
13. Організаційні метафори Г. Моргана. Організація як організм. Організація як потік і трансформація.
14. Порівняльна характеристика теорії Е та теорії О.
15. Модель змін К. Левіна.
16. Концепція Дж. Коттера.
17. Моделі ADKAR та EASIER.
18. Технологія ефективного управління змінами (модель Л. Грейнера).
19. Біологічна модель перетворення організації Ф. Гуїяр і Дж. Келлі.
20. Модель «кривої змін» Дж. Дак.
21. Модель «трикутник змін».
22. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.
23. Стадії та етапи процесу управління змінами.
24. Команда управління змінами: сутність та види.
25. Стадії розвитку команд управління змінами.
26. Характеристика головних цілей змін. Стадії створення команд за Дж. Хекменом.
27. Поняття і зміст механізму реалізації змін.
28. Ресурсно-компетенційна складова механізму реалізації змін.
29. Організаційна складова механізму реалізації змін.
30. Соціально-психологічна складова механізму реалізації змін.
31. Управлінська складова механізму реалізації змін.
32. Контроль здійснення змін та реагування.
33. Сутність, фактори та форми опору змінам.
34. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.
35. Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля».
36. Етапи подолання опору змінам.
37. Методи управління опором на індивідуальному рівні.
38. Методи управління опором на груповому рівні.
39. Методи управління опором на організаційному рівні.
40. Соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам.
41. Керівник і лідер як учасники змін.
42. Основні якості лідерів зі змін.
43. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
44. Емоційна компетентність як фактор успіху.
45. Гнучке керівництво під час змін.
46. Способи діагностики організаційної культури.
47. Зміни в організаційній культурі. Фактори, що впливають на зміну організаційної культури.
48. Загальна характеристика методів управління змінами.
49. Аутсорсинг як метод управління змінами.
50. Бенчмаркінг як метод управління змінами.
51. Даунсайзинг як метод управління змінами.
52. Реінжиніринг бізнес-процесів.
53. Система тотального управління якістю під час організаційних змін.
54. Концепція «бс» в управлінні якістю.
55. Система кайдзен.

1.6.2. Структура залікового білета

1. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
2. Концепція Дж. Коттера.
3. Оберіть вірну відповідь:
 1. Згідно моделі Л. Грейнера, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому, наступає криза...

- а) делегування;
- б) контролю;
- в) автономії;
- г) лідерства).

2. Бенчмаркінг - це:

- а) систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу;
- б) довгострокова, всеосяжна зміна і розвиток підприємства і його працівників;
- в) набір заходів спрямованих на кардинальне скорочення організації і зниження витратної частини бюджету;
- г) заміну на підприємстві ієрархічних, складних структур управління «плоскими» або «низькими».

3. Що потрібно зробити, щоб колектив добровільно підтримав зміни?

- а) залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін;
- б) пояснити людям важливість запровадження змін;
- в) застосовувати методи стимулювання та примусу;
- г) вести переговори із співробітниками.

4. Цикл Шухарта–Демінга для реалізації методу «бс» має таку схему:

- а) вимірною – аналізуй – покращуй – керуй;
- б) плануй – роби – перевіряй – впроваджуй;
- в) визначай – вимірною – аналізуй – впроваджуй;
- г) усвідомлюй – стандартизуй – інтегруй.

5. Такий метод управління опором, як метод допомоги й підтримки використовується...

- а) коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування змін, і коли інші мають значні сили для опору;
- б) коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими;
- в) коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов;
- г) коли необхідне швидке здійснення змін.

6. Які п'ять характерних типів управлінської поведінки виділяють за управлінською решіткою Блейка-Моутона?

- а) диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор;
- б) диктатор, демократ, оптиміст, маніпулятор, організатор;
- в) диктатор, ліберал, оптиміст, маніпулятор, організатор;
- г) маніпулятор, організатор, виконавець, песиміст, ліберал.

7. Які принципи підтримки безперервних поліпшень включає стратегія кайдзен?

- а) робота в команді;
- б) творчий підхід;
- в) особиста дисципліна і прихильність ініціативам змін в компанії;
- г) всі відповіді правильні.

8. До стимулюючих сил теорії силового поля належать...

- а) культура організації;
- б) зниження якості продукції;
- в) збільшення потоку грошових засобів;
- г) збільшення об'ємів продажів.

9. Яка теорія намагається пояснити природу змін в організації як результат внутрішніх і зовнішніх сил?

- а) інтегральна;
- б) іманентна;
- в) екстерналіська;
- г) біхевіоритична.

10. В загальному вигляді зміни – це...

- а) необхідність підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі;

- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) перетворення організації між двома моментами часу;
- г) зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

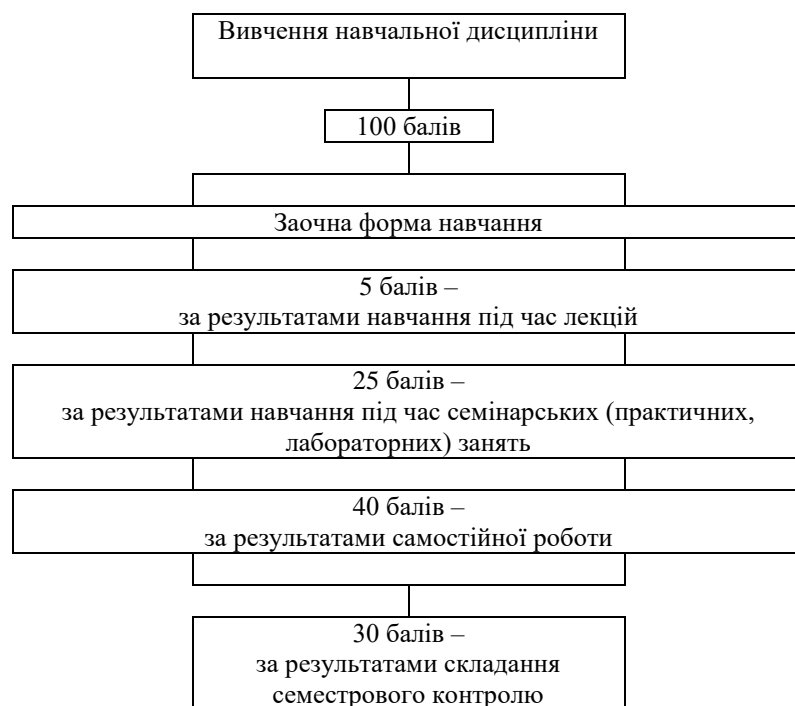


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Управління змінами», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Управління змінами» передбачено проведення 3 лекційних занять за заочною формою навчання. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій		
			1	2	3
1.	Заочна	3	1,7	3,3	5

2.3. З навчальної дисципліни «Управління змінами» передбачено проведення 2 семінарських занять за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

1.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів наведено в наступній таблиці:

№ з/п	Показники	Усього балів
1.	Максимальна кількість балів за виконання практичних/ситуаційних завдань*, усього	25
	в тому числі:	
	– практичне завдання 1	5
	– практичне завдання 2	5
	– практичне завдання 3	5
	– ситуаційне завдання 1	5
2.	Максимально можлива кількість балів за написання реферату** та підготовку презентації	15
	Усього балів	40

Примітка.

* Якщо студент, за бажанням, замість виконання практичних/ситуаційних завдань займався неформальною освітою та отримав відповідні сертифікати, то йому нараховуються по 5 балів за кожен пройдений курс (але не більше 25 балів всього).

** Якщо студент, за бажанням, замість написання реферату прийняв участь у міжнародній/всеукраїнській науковій/науково-практичній конференції та опублікував тези за тематикою в межах вивчення дисципліни, то йому нараховуються 15 балів.

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі письмового заліку з навчальної дисципліни «Управління змінами», студент заочної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на завдання залікового білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета			Разом балів
		1 Теор. питання	2 Теор. питання	3 Тестові завдання	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білета	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.

2. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

3. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.

4. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.

5. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

6. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.

7. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 568-572. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf.

8. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

9. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Тема 2

1. Адізєс І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.

3. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

4. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.

5. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

6. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.

7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

8. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

9. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Тема 3

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.

2. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

3. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.

4. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

5. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.

6. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

7. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. URL: https://www.researchgate.net/publication/382936070_Upravlinna_zminami_v_organizacii_osnovni_konceptcii_ta_modeli.

8. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Тема 4

1. Адізєс І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.

3. Декалюк Олена, Федоришина Лариса, Федоришин Юрій. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві шляхом підвищення вартості людського капіталу.

4. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
7. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.
8. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
9. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Тема 5

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
3. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
4. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
5. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
6. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
8. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

Тема 6

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
3. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
4. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
5. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
6. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
8. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <http://www.management.com.ua> – Інтернет-портал для управлінців
9. <http://prometheus.org.ua> – Prometheus
10. <https://eduhub.in.ua> – Освітній хаб м. Києва
11. <http://coursera.org> – Coursera
12. <https://osvita.diiia.gov.ua> – Дія.Освіта
13. <https://l.genius.space/free> – Genius

5. Список використаних джерел

1. Вербовська Л. С. Ділове адміністрування (Управління змінами) : практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 29 с.
2. Карпюк О.А. Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності). ОКР «Магістр». Житомир, 2014. 58 с.
3. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
4. Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напрям 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, 2020. 27 с.
5. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
6. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html.
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» : навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
8. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.