

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**"УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ"**  
**для студентів спеціальності 8.03060101**  
**"Менеджмент організацій і адміністрування"**  
**всіх форм навчання**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 5 від 23.10.2013 р.

**Укладачі:** Гриньова В. М.  
Мазко Т. І.

**P58** Робоча програма навчальної дисципліни "Управління змінами" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" всіх форм навчання / укл. В. М. Гриньова, Т. І. Мазко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 32 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями і темами, вміщено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, матеріал щодо закріплення знань, критерії оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" всіх форм навчання.

## Вступ

Програма вивчення нормативної дисципліни "Управління змінами" складено відповідно до місця та значення навчальної дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки магістра зі спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування".

**Об'єкт навчальної дисципліни** – закономірності функціонування та розвитку організацій у процесі змін.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни** є інтегрована сукупність управлінських відносин у процесі управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами на підприємстві.

Програма впорядкована відповідно до анотацій освітньо-професійної програми підготовки магістра та базується на вивченні таких базових нормативних дисциплін, як: методологія і організація наукових досліджень, управління проектами, менеджмент організацій, публічне адміністрування.

Отримані у ході вивчення дисципліни знання використовуються при вивченні інших навчальних дисциплін, що передбачені навчальним планом, тематикою дипломного проектування і в подальшій практичній діяльності.

Навчальна дисципліна "Управління змінами" досліджує відносини та закономірності щодо створення збалансованої системи управління змінами заради найкращого використання ресурсного потенціалу. Вона надає можливість студентам отримати уявлення про те, як можна використовувати моделі змін на практиці та освоїти інструменти і методи впровадження змін.

Програма навчальної дисципліни "Управління змінами" відповідає навчальному плану нормативної частини ОПП підготовки магістрів та спеціалістів галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" та є складовою державного стандарту вищої освіти.

# 1. Класифікаційні вимоги до студентів

## 1.1. Мета вивчення навчальної дисципліни.

**Основною метою** викладання дисципліни є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

## 1.2. Завдання вивчення навчальної дисципліни.

### **Завдання вивчення навчальної дисципліни:**

розуміння сутності змін та природи їх виникнення:

формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;

вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;

розгляд практичного застосування теорії і методології проведення змін на підприємствах.

Після вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

розробляти ефективний план дій з упровадження змін;

здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;

формувати команду для проведення змін;

володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;

знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

1.3. У процесі навчання студенти мають набути компетентностей за навчальною дисципліною (табл. 1).

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських). Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять дозволяють студентам здійснити практичну підготовку та оволодіти спеціальними професійними компетентностями (професійно-функціональними знаннями та вміннями).

**Компетентності за навчальною дисципліною**

Знання	Уміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
Спеціальні концептуальні знання щодо управління змінами з використанням новітніх досягнень у цій галузі, які є основою для оригінального мислення та формування управлінських рішень з урахуванням прийнятого рівня ризику	Виявляти критичні аспекти функціонування організації при аналізі конкретних напрямів його діяльності, пропонувати та обґрунтувати шляхи їх удосконалення, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог різних рівнів управління	Самостійність щодо реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації з урахуванням прийнятого рівня ризику та розроблення плану заходів реалізації прийнятих управлінських рішень	Здатність самостійно приймати складні управлінські рішення в галузі управління змінами на підприємстві при непередбачуваних обставинах, у т.ч. в умовах обмеженого доступу до інформації, з використанням наукових методів управління формувати пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства

Структура навчальної дисципліни наведена в табл. 2.

**Структура навчальної дисципліни**

Навчальна дисципліна: підготовка магістрів	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
1	2	3
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3; у тому числі: змістовних модулів – 2; самостійна робота; індивідуальна робота зі студентами	Шифр та назва галузі: 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Обов'язкова. Рік підготовки: 1 (5). Семестр: 1 (9)

1	2	3
Кількість годин: усього – 108, за модулями: модуль 1 – 55 год; модуль 2 – 53 год	Шифр та назва спеціальності: 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"	Лекції: кількість годин – 16. Практичні (семінарські): кількість годин – 18. Самостійна робота: кількість годин – 74
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 17. Кількість годин на тиждень – 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Вид контролю: залік

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

У ході вивченні навчальної дисципліни студент має ознайомитися з програмою дисципліни, її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Тематичний план навчальної дисципліни складається з одного модуля, який об'єднує у собі всі теми навчальної дисципліни та логічно пов'язує кілька навчальних її елементів за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, семінарські та практичні заняття; самостійна робота студентів. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни наведена у табл. 3.

Таблиця 3

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

№ п / п	Тема	Кількість навчальних годин, відведених на:				
		лекції	практичні заняття		само- стійну роботу	усього годин за темою
			ситуаційні	семі- нарські		
1	2	3	4	5	6	7
<b>Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>						
1	Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	2	2	2	10	16
2	Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	2	2		9	13

1	2	3	4	5	6	7
3	Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства	2	2		9	13
4	Тема 4. Командні зміни	2		2	9	13
<b>Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін</b>						
5	Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	2	2		9	13
6	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	2	2		9	13
7	Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2	2		9	13
8	Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	2	2		10	14
	Разом годин	16	14	4	74	108
	Усього годин за навчальною дисципліною	108				

### **3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### **Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами**

##### **Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах**

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

## **Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами**

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.

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

## **Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства**

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства.

Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/занепад). Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Модель життєвого циклу організації І. Едайзіса, А. Пригожина та Л. Данко, Л. Грейнера.

Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.

Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

## **Тема 4. Командні зміни**

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що опи-



сують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

## **Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін**

### **Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами**

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман – Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.

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

Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

### **Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

### **Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення**

Емпіричний підхід до проектування організаційних змін. Моделювання реагування організації на зміни середовища його функціонування. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами на сучасному етапі функціонування підприємства.

## 4. Плани лекцій

### Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами

#### Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах

1. Розвиток теорії і методів управління і проблеми організаційних змін підприємств у сучасних умовах.
2. Підприємство як об'єкт організаційних змін у концептуальних економічних теоріях.
3. Концептуальний рівень представлення і дослідження процесів організаційних змін.
4. Основні поняття і категорії методології організаційних змін.
5. Принципи та підстави системної класифікації організаційних змін.
6. Основні концептуальні підходи та моделі організаційних змін.
7. Методологічні передумови і принципи інтеграційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8; 10; 11; 14; 17; 18; 20].

#### Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами

1. Основні концептуальні положення.
2. Методологічні аспекти стратегії організаційних змін.
3. Загальна процедура формування стратегії організаційних змін.

**Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [8; 10 – 13; 15; 19; 20].

#### Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства

1. Життєвий цикл організації та особливості проявлення його стадій.
2. Моделі життєвого циклу організації.
3. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу підприємства.
4. Застосування стратегій розвитку на етапах життєвого циклу організації.
5. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

**Література:** основна [3; 6]; додаткова [7; 8; 11; 12; 15; 20].

#### Тема 4. Командні зміни

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Типи корпоративних команд.

3. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
  4. Проведення оцінювання стану організації та розвитку команди.
- Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [9; 10; 14; 15; 17; 19; 20].

## **Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін**

### **Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами**

1. Ефективне лідерство.
2. Стилi та навички керівника змін.
3. Емоційна компетентність управлінця.
4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.

**Література:** основна [2 – 6]; додаткова [8 – 10; 14; 16; 19].

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

1. Стратегічний аналіз і причини змін.
2. Моніторинг та аналіз змін.
3. Управління опором змінам.
4. Оцінювання рівня опору змінам.
5. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

**Література:** основна [1; 3; 6]; додаткова [8 – 10; 15; 16; 20].

### **Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

1. Стратегія інтенсивного зростання.
2. Процеси диверсифікації щодо розвитку організації.
3. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
4. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [7; 8; 11; 15; 20].

### **Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення**

1. Нормативне проектування організаційних змін: емпіричний підхід.
2. Модель структурного реагування організації на зміни середовища.
3. Механізми адаптивного управління організаційними змінами сучасного підприємства.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8 – 11; 13; 15; 17; 19; 20].

## 5. Плани семінарських (практичних) занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу.

У процесі проведення семінарського заняття викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення.

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на формування вмій та навичок виконання певних видів економічної роботи, а саме розрахунків економічних показників, обґрунтування висновків щодо напрямів покращення діяльності підприємства. У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували студенти, та підведення підсумків із виставленням відповідної оцінки залежно від результатів виконаної роботи. План проведення практичних та семінарських занять наведено у табл. 4.

Таблиця 4

### План проведення практичних (семінарських) занять

Назва теми	Перелік практичної роботи (опрацьованих питань)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>			
Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	Практичне заняття на тему: "Діагностика виробничого потенціалу підприємства в процесі змін". Круглий стіл на тему: "Підприємство як об'єкт організаційних змін"	4	Основна [1 – 6]; додаткова [8; 10; 11; 14; 17; 18; 20]
Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	Практичне заняття на тему: "Оцінка ефективності змін у системі управління діяльністю групи підприємств. Визначення стадії життєвого циклу організації за ринковими змінними"	2	основна [1 – 3; 6]; додаткова [8; 10 – 13; 15; 19 – 20]

1	2	3	4
Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства	Практичне заняття на тему: "Оцінка ефективності змін у системі управління діяльністю групи підприємств. Визначення стадії життєвого циклу організації за ринковими змінними"	2	Основна [3; 6]; додаткова [7; 8; 11; 12; 15; 20]
Тема 4. Командні зміни	Круглий стіл на тему: "Мотивація в управлінні змінами"	2	основна [1 – 3; 6]; додаткова [9; 10; 14; 15; 17; 19; 20]
<b>Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін</b>			
Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	Ситуаційне завдання на тему: "Прогноз опору персоналу організаційним змінам. Аналіз методів подолання опору персоналу організаційним змінам"	2	основна [2 – 6]; додаткова [8 – 10; 14; 16; 19]
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	Ділова гра на тему: "Діагностика і зміна організаційної культури за методом OCAI і стратегія розвитку підприємства"	2	основна [1; 3; 6]; додаткова [8 – 10; 15; 16; 20]
Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	Рольова гра на тему: "Вплив командної роботи на результативність діяльності підприємства"	2	основна [1 – 6]; додаткова [7; 8; 11; 15; 20]
Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	Практичне заняття: "Оцінка ефективності результатів стратегічних організаційних перетворень"	2	основна [1 – 6]; додаткова [8 – 11; 13; 15; 17; 19 – 20]

## 6. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів реалізується в різних видах. Вона включає підготовку студентів до семінарських (практичних) занять.

Основні види самостійної роботи:

1. Вивчення літератури.
2. Робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.

3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Робота, закріплення і контроль знань за темами навчальної дисципліни, що виносяться на самостійне вивчення.
5. Письмові домашні завдання, що передбачають відповіді на запитання, вирішення конкретної практичної ситуації тощо.
6. Підготовка та проведення ділових ігор.
7. Підготовка та написання доповідей та есе, що передбачають додаткову підготовку теоретичних питань, що вимагають роботи та вивчення першоджерел. Тематика есе наведено далі.
8. Підготовка до колоквиуму та підсумкової контрольної роботи.

### **Тематика есе з навчальної дисципліни**

1. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.
2. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві
3. Функціональні стратегії в процесі реалізації змін.
4. Організаційна культура і управління змінами.
5. Визначення рівня та послідовності змін.
6. Ресурсно-компетентнісна база змін.
7. Учасники процесу впровадження змін.
8. Готовність фірми до змін (рівні нестабільності, агресивності і відкритості).
9. Типологія змін в організації – проактивного і реактивного характеру.
10. Сутність управління організаційними змінами.
11. Види змін у діяльності підприємства та їх джерела.
12. Управління зміною поведінки групи.
13. Персональна зміна в організації.
14. Способи управління опором в організації.
15. Управління зміною мотивації в організації.
16. Методи організації зміни особистісної поведінки в процесі змін.
17. Процес управління змінами.
18. Методи організаційних змін.
19. Організація як об'єкт управління та зміни.
20. Джерела організаційних змін: внутрішні, зовнішні.
21. Зміни, пов'язані з життєвим циклом організації.
22. Життєвий цикл і стратегії організації в умовах зміни: виживання і акомодация.
23. Антикризове управління змінами.
24. Практичні тенденції скорочення організації.
25. Тактики управління організацією, що знаходиться в занепаді.

26. Характеристика рушійних сил перетворень в організації: зовнішні і внутрішні.

27. Характеристика сучасного підходу до управління організацією на основі змін. Рефреймінг. Реструктуризація. Пожвавлення. Оновлення.

28. Методи групових змін.

29. Методи організаційних змін розвитку організації, що засновані на концепції навчання організацій.

30. Опір змінам: сутність, типи, види і форми прояву.

31. Планування проведення змін і подолання опору.

32. Управління задоволеністю співробітників трудовою діяльністю.

33. Управління процесом зміни мотивації.

34. Посадова модель поведінки.

35. Управлінські концепції керівника.

36. Управління зміною організаційної культури.

37. Інновації для здійснення змін в організаціях: визначення, види.

Процес і принципи нововведень.

38. Рефлексивна модель управління: сутність, процес. Рефлексивне навчальне занурення.

Для закріплення і розвитку отриманих результатів у процесі вивчення навчальної дисципліни пропонуються питання для самостійного опрацювання та контрольні запитання для самодіагностики за темами.

## **Питання для самостійного опрацювання**

### **Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами**

**Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах**

1. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.

2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.

3. Сучасний підхід до управління змінами на основі організаційного розвитку.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8; 10; 11; 14; 17; 18; 20].

**Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами**

1. Підприємницька ідея та управління змінами.

2. Взаємодія суб'єкта бізнесу з ринковою кон'юнктурою.

**Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [8; 10 – 13; 15; 19; 20].

### **Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства**

1. Фактори вибору стратегії змін залежно від етапів життєвого циклу підприємства.
2. Характеристика основних елементів життєвого циклу організації.
3. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу.

**Література:** основна [3; 6]; додаткова [7; 8; 11; 12; 15; 20].

### **Тема 4. Командні зміни**

1. Управління людськими ресурсами в процесі змін.
2. Самокерівні команди.
3. Стадії розвитку команди.
4. Комунікативний процес.
5. Стратегія управління конфліктами.

**Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [9; 10; 14 – 15; 17; 19; 20].

## **Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін**

### **Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами**

1. Управлінська концепція.
2. Моделі управлінської орієнтації.
3. Посадова модель поведінки.
4. Дисциплінарні впливи – профілактика, корекція.
5. Стили роботи керівника.
6. Вимоги до ефективного керівника-лідера організаційних змін.

**Література:** основна [2 – 6]; додаткова [8 – 10; 14; 16; 19].

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

1. Характеристика особистого рівня опору.
2. Характеристика організаційного рівня опору.
3. Практичні прийоми подолання опору в організації.
4. Діагностика опору за моделлю "Силового поля".
5. Структурні бар'єри у сприйнятті змін.

**Література:** основна [1; 3; 6]; додаткова [8 – 10; 15 – 16; 20].

### **Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

1. Стратегії змін.
2. Використання інноваційних підходів в управлінні змінами.



3. Характеристика стратегічного управління на різних рівнях: центральному, регіональному та місцевому.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [7; 8; 11; 15; 20].

**Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення**

1. Зарубіжний досвід управління змінами.
2. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.
3. Шляхи досягнення загальних цілей.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8 – 11; 13; 15; 17; 19; 20].

## **7. Контрольні запитання для самодіагностики**

### **Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами**

**Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах**

1. Концепція організаційних змін, її місце в теорії менеджменту
2. Сутність поняття "управління організаційними змінами".
3. Сучасні тенденції розвитку організацій.
4. Значення організаційних змін.
5. Сучасний підхід до управління змінами.
6. Структура системи управління змінами.
7. Типологія змін в організації проактивного і реактивного характеру.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8; 10; 11; 14; 17; 18; 20].

**Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами**

1. Підходи до процесу змін.
2. Процес управління змінами.
3. Модель і етапи процесу управління змінами.
4. Джерела організаційних змін: внутрішні, зовнішні.
5. Класифікація методів організаційних змін.

**Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [8; 10 – 13; 15; 19; 20].

**Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства**

1. Зміни, пов'язані з життєвим циклом організації.
2. Життєвий цикл і стратегії організації в умовах зміни: виживання і акомодация.

**Література:** основна [3; 6]; додаткова [7; 8; 11; 12; 15; 20].

#### **Тема 4. Командні зміни**

1. Поняття групи.
2. Сутність командної роботи.
3. Основні стадії розвитку команд.
4. Методи групових змін:  
метод тренінгу;  
лекційний метод;  
кейс-метод;  
дискусійний;  
ділових ігор і моделювання;  
програмне навчання;  
рольовий метод;  
метод створення команд.

**Література:** основна [1 – 3; 6]; додаткова [9-10; 14; 15; 17; 19; 20].

### **Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін**

#### **Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами**

1. Ефективне лідерство.
2. Стилi та навички керівника змін.
3. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).
4. Емоційна компетентність управлінця.

**Література:** основна [2 – 6]; додаткова [8 – 10; 14; 16; 19].

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

1. Проблеми, що виникають на етапі здійснення змін та їх подолання.
2. Причини опору змінам і стереотипи сприйняття змін.
3. Рівні опору: особистісний (мікрорівень) і організаційний (мезорівень).
4. Підходи до подолання опору змінам.
5. Планування проведення змін і подолання опору.
6. Методи скорочення і подолання опору змінам.

**Література:** основна [1; 3; 6]; додаткова [8 – 10; 15; 16; 20].

#### **Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

1. Сутність стратегії інтенсивного зростання.
2. Процеси диверсифікації та інтеграції.
3. Типи та види організаційних структур та об'єднань.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [7; 8; 11; 15; 20].

## **Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення**

1. Сутність емпіричного підходу щодо проектування організаційних змін.  
2. Зміни середовища та їх врахування при функціонуванні підприємства.

3. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами.

**Література:** основна [1 – 6]; додаткова [8 – 11; 13; 15; 17; 19 – 20].

### **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини навчальної дисципліни проводиться у вигляді:

1) індивідуальних консультацій (запитання – відповідь стосовно проблемних питань теоретичного матеріалу дисципліни);

2) групових консультацій (розгляд типових прикладів, практики впровадження та використання нових методів і методик у виробничу практику).

Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

1) індивідуальних консультацій (розгляд практичних завдань, стосовно яких виникли запитання);

2) групових консультацій (розгляд практичних ситуацій, рольових ігор, які потребують колективного обговорення).

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

1) індивідуального захисту самостійних та індивідуальних завдань;

2) підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;

3) підготовки рефератів для виступу на науковій конференції.

### **9. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як проблемні лекції, міні-лекції, кейс-метод, робота в малих групах, семінари-дискусії, презентації, ділові та рольові ігри.

**Проблемні лекції** спрямовано на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення у підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів із роздачею студентам під час лекції друкованого матеріалу та виділенням головних висновків із питань, що розглядаються. При читанні лекції студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентрувати увагу і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Міні-лекції** передбачає викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

**Ділові та рольові ігри** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни наведено у табл. 5.

Таблиця 5

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання  
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
<b>Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>	
Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін в сучасних умовах	Круглий стіл-дискусія на тему: "Підприємство як об'єкт організаційних змін". Розгляд ситуації на тему: "Діагностика виробничого потенціалу підприємства в процесі змін"
Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	Проблемна лекція з питання "Стратегічного управління змінами на сучасному етапі розвитку економіки"
Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства	Розгляд практичного заняття на тему: "Оцінка ефективності змін у системі управління діяльністю групи підприємств. Визначення стадії життєвого циклу організації за ринковими змінними"
Тема 4. Командні зміни	Круглий стіл-дискусія на тему: "Мотивація в управлінні змінами"
<b>Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін</b>	
Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	Дискусія на тему: "Вимоги до ефективного керівника-лідера організаційних змін"
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	Ділова гра на тему: "Діагностика і зміна організаційної культури за методом OCAI і стратегія розвитку підприємства" (передбачає роботу в малих групах)
Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	Розгляд рольової гри на тему: "Вплив командної роботи на результативність діяльності підприємства"
Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	Проблема лекція на тему: "Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення"

## **10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

Перевірка та оцінювання знань може проводитись в таких формах:

1) оцінювання роботи студентів в процесі лекційних і практичних (семінарських) занять (усні опитування на практичних заняттях; виконання ситуаційних завдань та ін.);

2) проведення письмових контрольних робіт (експрес-контрольних робіт та колоквиуму, підсумкової контрольної роботи);

3) виконання завдань, що передбачені самостійною роботою студентів.

Загальна модульна оцінка складається з поточної оцінки (сума накопичених балів, яку отримує студент під час аудиторних занять та самостійної роботи), та оцінки за виконання підсумкової контрольної роботи (табл. 6).

Така система контролю дозволяє здійснювати оцінювання більш гнучко, об'єктивно і сприяє систематичній та активній самостійній роботі студентів упродовж усього навчання, стимулює виявлення і розвиток творчих здібностей студентів.

### **Порядок поточного оцінювання знань студентів**

Поточне оцінювання здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять, а також виконання самостійної роботи, і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

1) активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;

2) виконання самостійних навчальних завдань;

3) виконання експрес-контролю та колоквиуму.

З поточного контролю знань за лекційні, семінарські (практичні) заняття та самостійну (індивідуальну) роботу студент максимально може набрати 75 балів. Кількість набраних балів визначається як сума балів за активну участь під час проведення лекційних та практичних занять; завдання, що передбачені до виконання, у рамках аудиторної та самостійної роботи студентів.

Оцінка з поточного контролю виставляється одна за семестр після проведення останнього у ньому аудиторного заняття.

Таблиця 6

## Графік оцінювання, балів на тиждень

Форми навчання		Навчальні тижні																	Сесія 18-20	Σ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
23 Методи контролю	Лекції		1		1		1		1		1		1		1		1			8
	Практичні заняття	1,5		1,5		1,5							1,5		1,5					7,5
	Лабораторні заняття																			
	Круглий стіл							6		6										12
	Самостійна робота (домашні завдання)					5												5		10
	Есе							4,5												4,5
	Експрес-контроль			3	3			3	3						3	3				18
	Колоквіуми											15								15
	Підсумкова контрольна робота																		25	25
Всього балів на тиждень	1,5	1	4,5	4	6,5	1	13,5	4	6	1	15	1	1,5	4	4,5	6	25	100	100	
Накопичення балів	1,5	2,5	7	11	17,5	18,5	32	36	42	43	58	59	60,5	64,5	69	75	100	100		

## **Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних (семінарських) заняттях**

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння матеріалу навчальної дисципліни;
- 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді проблемних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка "відмінно" ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента, або його усної відповіді до усіх п'яти зазначених критеріїв. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка може бути знижена.

### **Експрес-контроль**

Експрес-контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації. Завдання до експрес-контролю може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення практичного завдання.

### **Колоквіум**

Колоквіум містить завдання, які спрямовані на перевірку знань студентів, що були отримані під час лекційних, практичних (семінарських) занять та самостійної роботи.



## Типова структура колоквиуму за навчальною дисципліною

### Теоретична частина

1. Сутність стратегії організаційного розвитку (2 бали).
2. Охарактеризуйте принципи системної класифікації організаційних змін (3 бали).

### Практична частина

1. Характеристика теорії психоаналізу та її основні представники (2 бали).
2. Охарактеризуйте критерії ефективності системи управління бізнесом групи підприємств (2 бали).
3. Спрогнозуйте можливі наслідки опору персоналу організаційним змінам та обґрунтуйте відповідні методи його подолання та заповніть табл. 1. (4 бали).

Таблиця 1

### Сили та причини опору організаційним змінам

Стримуючі сили	Причини виникнення	Наслідки опору	Методи подолання	Переваги	Недоліки
Порушення звичок, традицій та цінностей	Відсутність інформації про вигоду нововведень, які порушують традиції, що склалися				
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь				
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів, відсутність достовірної інформації				
Порушення звичок, традицій та цінностей	Відсутність інформації про вигоду нововведень, які порушують традиції, що склалися				

4. Дайте детальну характеристику ситуаціям, в яких необхідно використовувати методи подолання опору змінам, що наведені в табл. 2. (2 бали).

Таблиця 2

### **Методи і ситуації подолання опору організаційним змінам з боку персоналу**

Метод	Ситуації, коли використовується метод
Навчання та надання інформації	
Стимулювання та підтримка	
Кадрові перестановки та призначення	
Скриті та явні методи примусу	

### **Порядок підсумкового оцінювання знань студентів**

Форма підсумкового контролю успішності навчання – залік.

Підсумковий контроль здійснюється після проведення усіх форм організації навчального процесу, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни, з урахуванням часу, необхідного для перездач. Студент вважається допущеним до підсумкового контролю з навчальної дисципліни, якщо він отримав не менше 35 балів із поточного контролю знань.

Підсумковий контроль здійснюється у письмовій формі та проводиться у формі виконання підсумкової контрольної роботи (теоретичних питань, тестів, практичних розрахункових та ситуаційних задач, інше) для перевірки знання фактичного матеріалу відповідних модулів.

Завдання для проведення підсумкового контролю можуть бути диференційованими за складністю, кількістю правильних відповідей та відповідною системою їх оцінювання.

Для проведення підсумкового контролю формуються варіанти контрольних завдань, які повинні бути рівнозначними за складністю. Структура завдань, система та критерії оцінювання результатів їх виконання визначаються робочою програмою навчальної дисципліни та доводяться до відома студентів на початку семестру.

Контрольне завдання виконується кожним студентом індивідуально. Самостійність виконання студентом свого завдання та дотримання встановленого порядку проведення контрольних заходів контролюється викладачем. При виконанні контрольних завдань студент може користуватися лише дозволеними допоміжними матеріалами або засобами. Під час контрольних заходів студенту забороняється в будь-якій формі обмінюватися інформацією з іншими студентами, а також використовувати, розповсюджувати, збирати варіанти контрольних завдань. У разі порушення зазначеного порядку робота студента припиняється і йому виставляється 0 балів, незалежно від обсягу виконаного контрольного завдання.

Студенти, які з поважних причин не були допущені або не з'явилися на складання модульного контролю, допускаються до складання модульного контролю в установленому порядку.

Студенти, які без поважних причин не були допущені або не з'явилися на складання модульного контролю, за модульний контроль отримують 0 балів.

Студент має право ознайомитися з власними результатами модульного контролю після завершення його проведення на курсі.

Студент вважається таким, що склав залік, якщо він набрав не менше ніж 60 балів за шкалою ECTS.

#### Критерії успішності

Оцінку "відмінно" заслуговує студент, який виявив всебічні, системні й глибокі знання навчального матеріалу і вміння вільно виконувати передбачені програмою завдання, ознайомлений з основною і додатковою літературою. Зазвичай, оцінка "відмінно" ставиться студентам, які засвоїли основні поняття та принципи сучасної економічної теорії, вільно оперують економічними категоріями та інтерпретують графічні економічні моделі, усвідомлюють зв'язки між основними економічними явищами та процесами, творчо та коректно використовують їх при розв'язанні задач.

Оцінки "добре" заслуговує студент, який виявив повне знання навчального матеріалу, успішно виконав передбачені програмою завдання, засвоїв рекомендовану основну літературу. Як правило, оцінка "добре" виставляється студентам, які засвідчили системні знання понять та принципів економічної теорії і здатні до їх самостійного поповнення та оновлення під час подальшої навчальної роботи і професійної діяльності.

Одночасно вони допустили певні неточності, пропуски, помилки, які зумовили некоректність окремих результатів та висновків.

Оцінки "задовільно" заслуговує студент, який виявив знання основного навчального матеріалу в обсязі, потрібному для подальшого навчання і майбутньої роботи за професією, частково впорався з виконанням передбачених програмою завдань, ознайомлений із частиною рекомендованої основної літератури. Зазвичай, оцінка "задовільно" виставляється студентам, які допустили суттєві помилки в усних відповідях та при виконанні завдань контрольних робіт, мали серйозні труднощі у спробах усунути ці помилки самостійно.

Оцінка "незадовільно" виставляється студентіві, який виявив значні прогалини в знаннях основного навчального матеріалу, допустив грубі помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не ознайомився з основною літературою. Як правило, "незадовільна" оцінка виставляється студентам, у яких відсутні знання базових положень сучасної економічної теорії або їх недостатньо для продовження навчання чи початку професійної діяльності.

Оцінювання знань, вмінь та навичок знань студентів здійснюється паралельно за 5-бальною національною шкалою і за 100-бальною шкалою ECTS (табл. 7).

Таблиця 7

**Оцінювання знань студентів за 5-бальною національною шкалою і за 100-бальною шкалою ECTS**

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	незараховано
1 – 34	F		

## 11. Рекомендована література

### 11.1. Основна

1. Виханский О.С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 220 с.
3. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин ; пер. с англ. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
4. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.
5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
6. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учебн. пособ. / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 330 с.

### 11.2. Додаткова

7. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб : Питер, 2011. – 384 с.
8. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2011. – 224 с.
9. Грибик І. І. Управління змінами / І. І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смолінська. – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 180 с.
10. Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений; Индивидуальные изменения; Командные изменения; Организационные изменения и др. / М. Грин, Э. Камерон ; пер. с англ. П. Тимофеева. – М. : Хорошая книга, 2006. – 360 с.
11. Дак Д. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак ; пер. с англ. В. Ионов ; науч. ред. А. Шакирова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб. : Питер ; IMISP, 2006. – 864 с.

13. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 392 с.

14. Ливитт Г. Д. Сверху вниз: почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно / Г. Д. Ливитт ; пер. с англ. А. Данишевской. – СПб. : Питер, 2005. – 213 с.

15. Распопов В. М. Управление изменениями : учебн. пособ. / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2008. – 333 с.

16. Романов В. В. Корпоративная культура: основные подходы к исследованию : учебн. пособ. / В. В. Романов. – Н. Новгород : НГТУ, 2011. – 92 с.

17. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2 / В. Г. Смирнова ; науч. ред. А. И. Наумов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 192 с.

18. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

19. Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.

20. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

### **11.3. Ресурси мережі Інтернет**

21. Making project management indispensable for business results [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.org/>.

22. Project Management Institute [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.ru/>.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів.....	4
2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	6
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами.....	7
4. Плани лекцій .....	10
5. Плани семінарських (практичних) занять .....	12
6. Самостійна робота студентів .....	13
7. Контрольні запитання для самодіагностики .....	17
8. Індивідуально-консультативна робота .....	19
9. Методики активізації процесу навчання .....	19
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів .....	22
11. Рекомендована література.....	29
11.1. Основна .....	29
11.2. Основна .....	29
11.3. Ресурси мережі Інтернет .....	30

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ"  
для студентів спеціальності 8.03060101  
"Менеджмент організацій і адміністрування"  
всіх форм навчання**

Укладачі: **Гриньова** Валентина Миколаївна  
**Мазко** Тетяна Іванівна

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 79.

Підп. до друку                      Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,0. Обл.-вид. арк. 2,5. Тираж                      прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*