

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної роботи

канд. хімічних наук, доц.

Пантелеймонов А. В.



24 ” грудня 2019 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Управління змінами**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр і назва)

спеціальність 074 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва)

освітня програма \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

спеціалізація Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва)

вид дисципліни за вибором  
(обов'язкова / за вибором)

факультет Економічний

2019 / 2020 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету “20” червня 2019 року, протокол № 6

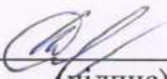
РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: **Нескородєв Семен Миколайович** кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту

---

Протокол від “19” червня 2019 року № 13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

  
\_\_\_\_\_ (підпис) (Дорошенко Г. О.)  
(прізвище та ініціали)

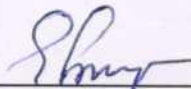
Програму погоджено науково-методичною комісією економічного факультету

---

назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “19” червня 2019 року № 10

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

  
\_\_\_\_\_ (підпис) Євтушенко В.А.  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління змінами» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки спеціальності (напряму) 074 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізація Публічне управління та адміністрування

---

### 1. Опис навчальної дисципліни

#### 1.1. Мета викладання навчальної дисципліни

Метою курсу є формування системного уявлення про принципи, методи і засоби управління змінами в організації; формування навичок управління стратегічними змінами на виробництві та в суспільстві; забезпечення у студентів практичних знань та практичних навичок із організації процесу управління змінами.

#### 1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- забезпечити розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- розуміння місця змін у діяльності підприємства;
- формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами за умови безперервних змін в організаціях.
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін..

Результати вивчення дисципліни дозволять сформуувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій:

##### *Загальні компетентності:*

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

##### *Фахові компетентності:*

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

- здатність до управління організацією та її розвитком.

1.3. Кількість кредитів: денна форма навчання - 4,  
заочна (дистанційна) форма навчання - 4

1.4. Загальна кількість годин: денна форма навчання – 120 год.,  
заочна (дистанційна) форма навчання – 120 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
за вибором	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4-й	4-й
Семестр	
8-й	8-й
Лекції	
24 год.	4/4 год.
Практичні, семінарські заняття	
24 год.	2/2 год.
Лабораторні заняття	
- год.	- год.
Самостійна робота	
67 год.	133 год.
Індивідуальні завдання	
5 год.	5 год.

1.6. Заплановані результати навчання

**ПРН1.** Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

**ПРН2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

**ПРН4.** Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

**ПРН5.** Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

**ПРН12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

**ПРН13.** Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення;

**ПРН14.** Виявляти зміст функціональних сфер діяльності організації та демонструвати навички організаційного проектування.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

### *Розділ 1. Концептуальні основи управління змінами*

#### *Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін*

*Зміст:* Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи та специфічні цілі змін, особливості організаційних змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах

#### *Тема 2. Види змін*

*Зміст:* Класифікація змін за різними ознаками (стратегічні зміни; сфери змін; тривалість змін; напрям дії змін; характер змін; залежність від специфіки об'єкту змін). Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни.. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни

#### *Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами*

*Зміст:* Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка/Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/Джаго).

#### *Тема 4. Моделі управління змінами*

*Зміст:* Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін. Процес управління змінами, його основні етапи: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування

#### *Тема 5. Підготовка до змін та їх планування*

*Зміст:* Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання та структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової,

соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, їх навчання, розробка дієвої системи мотивації.

### *Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль*

*Зміст:* «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори до низу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.

Механізм та структура реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складові. Види ресурсів та потенціал підприємства. Види компетенцій, ключові компетенції, підходи до їх виявлення. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін. Поняття організаційної структури підприємства (ОСП), її місце в реалізації змін.. Види ОСП. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСП їх переваги і недоліки. Напрями розвитку ОСП для найкращої реалізації змін. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи, рівні, види та моделі організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стилi проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві. Контроль реалізації змін і реагування.

## *Розділ 2. Підходи і методи управління змінами*

### *Тема 7. Управління опором змінам*

*Зміст:* Природа і феномен опору змінам. Властивості опору. Основні стадії опору змінам. Причини виникнення, симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види та форми опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Підходи та методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, та інш.).

### *Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами*

*Зміст:* Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічні системи, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивно- організаційні структури, стратегічні зміни. Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю.

Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ. Передумови змін. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

### *Тема 9. Організаційний розвиток*

*Зміст:* Поняття організаційного розвитку. Моделі організаційного розвитку І. Адізеса та Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція та умови організаційного розвитку, засоби його досягнення та етапи.

### *Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів*

*Зміст:* Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами. Основні етапи реінжиніринга бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

### *Тема 11. Проектний підхід до змін в організації*

*Зміст:* Сутність проектного підходу. Проект змін в організації. Команда проекту. Життєвий цикл проекту. Методи планування проекту змін. Діаграма Ганта. Мережева діаграма.

### *Тема 12. Зміни у стратегії організації*

*Зміст:* Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність, причини, методи та засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми, основні етапи і фактори успіху реструктуризації. Характеристика різних форм реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення; перетворення. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін на фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	ср		л	п	лаб	інд	ср
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Розділ 1. Концептуальні основи управління змінами</b>												
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	9	2	2	-	-	5				-	-	8
Тема 2. Види змін	9	2	2	-	-	5		0,5		-	-	8
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	9	2	2	-	-	5		0,5		-	-	9
Тема 4. Моделі управління змінами	10	2	2			6		0,5	0,5			9
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	10	2	2			6						9
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	10	2	2			6		0,5	0,5			10
Разом за розділом 1	57	12	12	-	-	33		2	1	-	-	53
<b>Розділ 2. Підходи і методи управління змінами</b>												
Тема 7. Управління опором змінам	4	2	2	-	-	5				-	-	8
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	4	2	2	-	-	5		0,5		-	-	8
Тема 9. Організаційний розвиток	6	2	2	-	-	6		0,5		-	-	9
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	6	2	2			6		0,5	0,5			9
Тема 11. Реструктуризація організації	6	2	2			6						9
Тема 12. Зміни у стратегії підприємства	6	2	2			6		0,5	0,5			10
Разом за розділом 2	58	12	12	-	-	34		2	1	-	-	53
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>67</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>133</b>

### 4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	2	3	4
1.	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	2	
2.	Тема 2. Види змін	2	
3.	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	2	
4.	Тема 4. Моделі управління змінами	2	0,5



1	2	3	4
5.	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	2	0,5
6.	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	2	
7.	Тема 7. Управління опором змінам	2	
8.	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	2	
9.	Тема 9. Організаційний розвиток	2	
10.	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	2	0,5
11	Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	2	
12	Тема 12. Реструктуризація організації	2	0,5
	<b>Разом</b>	<b>24</b>	<b>2</b>

## 2. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Вивчення наукової літератури та конспектування першоджерел до тем 1-12	20	60
2.	Підготовка до виконання самостійної роботи за темою реферату (перелік додається)	20	30
3.	Підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-12	27	38
4.	Контрольна робота	5	10
	<b>Разом</b>	<b>72</b>	<b>138</b>

### Теми рефератів самостійного вивчення для студентів денної та заочної форми навчання:

1. Сутність та місце управління змінами (УЗ) у діяльності підприємств. (Поняття і природа змін; джерела змін; зміни і стабільність)

2. Типи та специфічні цілі змін; особливості організаційних змін; основні підходи до УЗ на підприємстві.

3. Класифікація змін залежно від різних факторів. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні), організаційні; взаємозв'язок між рівнями змін.

4. Історичний аспект досліджень різних вчених проблеми управління організаційними змінами. (Роль керівництва в УЗ. Підходи до виділення стилів управління: моделі К.Левіна, Р.Блейка/Д.Мутона (по ведінковий підхід); моделі Ф.Фідлера, П.Херсі/ К.Бланшар, Т.Мітчелл/ Р.Хаус ; Врума/Джаго (ситуаційний підхід)).

5. Керівництво і лідерство в УЗ. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси; компетенції менеджера зі змін

6. Основні підходи, методи та прийоми подолання опору змінам в колективі. Моделі зміни поведінки людини: модель Д.Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей.

7. Основні задачі та моделі управління організаційними змінами. (Трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель

«дослідження-дії», модель процесу управління організаційними змінами Л.Грейснера; модель УЗ Дж. Коттера; модель змін, що плануються ( Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уестлі) Цикли змін.)

8. Підготовка і планування до впровадження змін. Організаційна діагностика, підходи до проектування та впровадження проекту організаційних змін. Ресурсне забезпечення реалізації проекту змін. Комплексна модель організаційних змін на підприємстві, що плануються

9. Управління ресурсно- компетенційною базою в процесі реалізації змін. Взаємозв'язок організаційної структури підприємства (ОСП) з процесами реалізації змін. Сучасні напрямки розвитку ОСП. Напрямки змін в ОСР для найкращої реалізації змін

10. Алгоритм побудови комплексу моделей щодо аналізу поточного стану підприємств, та стану, який очікується після впровадження змін.

11. Характеристика та призначення моделей, які використовуються задля планування організаційних змін

12. Механізм реалізації змін, його структура та складові: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна та управлінська. Підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа. Стили проведення змін за О.С.Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Взаємозалежність підходів до УЗ та стилів управління, що використовуються на підприємстві.

13. Використання технології моделювання як ефективного інструментарію щодо управління змінами на підприємстві

14. Характеристика основних етапів моделі управління змінами

15. Сучасні технології оцінки відношення персоналу до змін

16. Етапи формалізації задачі оцінки та визначення відношення персоналу підприємства до змін

17. Особливості оцінки відношення персоналу до змін з урахуванням специфіки напрямку дії і типу змін.

18. Управління опором змінам. Причини, симптоми та ознаки опору змінам. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий і опір системи. Форми, властивості, основні стадії опору змінам в організації

19. Аналіз форм і напрямів опору змінам з боку персоналу організації

20. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи та підходи до управління опором стратегічним змінам бенчмаркінг

21. Характеристика традиційних і сучасних методів управління змінами (методи, орієнтовані на людей і культуру; методи, орієнтовані на людей і технології; сучасні методи управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю).

22. Реінжиніринг – сучасний метод управління змінами. Крайні підходи до УЗ: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів.

23. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально- психологічної складових, що забезпечують ефективність змін. Порівняльна характеристика моделей організаційного розвитку І.Адзіеса, Л.Грейнера та моделі розвитку підприємства зг трансформацій бізнесу згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.

24.Сутність ефективності процесів управління змінами на сучасному підприємстві.

25. Методика визначення ефективності засобів щодо забезпечення змін та управління ними.

## 6. Індивідуальні завдання

Не передбачено навчальним планом

## 7. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (табл. 1.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни "Конфліктології" передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів базується за накопичувальною 100-бальною системою. Контрольні заходи включають:

**поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти ПМК – 60 балів);

**контрольна робота**, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий розділ і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового розділу.

**підсумковий/семестровий контроль** проводиться у формі семестрового заліку, відповідно до графіку навчального процесу.

*Поточний контроль* за дисципліною "Конфліктологія" проводиться в наступних формах:

активної роботи на лекційних заняттях;  
 активної участі у виконанні практичних завдань;  
 активної участі у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

перевірки есе за заданою тематикою;  
 проведення поточного тестування;  
 проведення письмової контрольної роботи;  
 експрес-опитування;  
 диктанту за лекційним матеріалом.

*Підсумковий / контроль* проводиться у формі семестрового заліку.

**Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.**  
Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді усім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних 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 бали будуть знижені.

Поточний тестовий контроль проводиться 2 рази за семестр. Тест містить запитання одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та містить в собі практичні завдання різного рівня компетентності відповідно до тем змістового розділа.

**Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.**  
Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння надавати обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння пошуку необхідної інформації, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання "есе" є:

- здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

- застосування аналітичних підходів;
- якість і чіткість викладання міркувань;
- логіка, структуризація та обґрунтованість висновків на конкретну проблему;
- самостійність виконання роботи;
- грамотність подачі матеріалу;
- використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;
- оформлення роботи.

### **Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.**

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку.

Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана відповідно встановленому терміну.

Студент **не може бути допущений** до складання заліку, якщо кількість балів одержаних за результати успішності під час поточного та роздільного контролю (відповідно змістовому розділу) впродовж семестру в сумі не досягла 60 балів. Після екзаменаційної сесії декан видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У визначені терміни студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів одержаних за результати підсумкової/семестрової успішності дорівнює або перевищує 60 балів за поточний контроль впродовж семестру.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час заліку та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – незараховано"* заноситься у залікову *"Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів, студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у визначений деканом термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів, декан призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді деканом факультету пропонується студенту повторно вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

## 8. Схема нарахування балів

### Підсумковий семестровий контроль при проведенні семестрового заліку

Поточне тестування та самостійна робота												Залік	Сума
Розділ 1						Розділ 2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	

T1, T2 ... T10 – теми розділів.

Умови допуску студента до підсумкового семестрового контролю: студент повинен набрати мінімальну кількість балів за два розділи - 60 балів.

*Критерії оцінювання відповідей студентів на заліку*

Максимальна кількість балів, що може отримати студент за підсумковий контроль – 40 балів, які оцінюються за наступними критеріями:

20 балів – студент засвоїв теоретичний матеріал, логічно мислить та будує відповідь;

21-35 бали - студент добре засвоїв теоретичний матеріал, володіє основними аспектами з рекомендованої літератури, аргументовано викладає його, вміє втілити на практиці засвоєні теоретичні знання;

36-40 балів – студент міцно засвоїв теоретичний матеріал дисципліни, вільно використовує набуті знання, висловлює своє ставлення до проблем при письмовому контролі, використовує практичні знання, що були набуті в ході виконання практичних робіт.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка	
	для екзамену	для заліку
90 – 100	відмінно	зараховано
70-89	добре	
50-69	задовільно	
1-49	незадовільно	не зараховано

## 11. Рекомендована література

### Основна література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 384 с.
2. Грин М. Управление изменениями. Санкт-Петербург: ДК, 2007. 360 с.
3. Коттер Дж.П. Впереди перемен. Москва: Олимп Бизнес, 2003. 256 с.
4. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. Москва: Олимп Бизнес, 2004. 256 с.
5. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. Москва: Олимп Бизнес, 2007. 320 с.
6. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. Москва: Олимп Бизнес, 2005. 256 с.
7. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик, А. М. Грищук І. І., Смолінська Н. В. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Санкт-Петербург. 2005. 245 с.

### Допоміжна література

1. Кемпбелл К. Венчурный бизнес: новые подходы. Москва.: Альпина, 2005. 428 с.
2. Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями/ пер. с англ. Москва: Добрая книга, 2005. 192 с.
3. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. Москва: Финстатинформ, 2000. 418 с.
4. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва: Экономика, 1989. 271 с.

## 10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Інновації, управління змінами в організаціях, управління знаннями <http://www.bizbooks.com.ua/catalog/cat.php3?c=193&lang=1>
2. Making project management indispensable for business results [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.org/>.
3. Project Management Institute [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.pmi.ru/>.