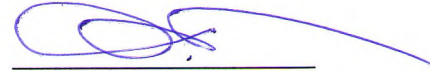


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування
Кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор

Котляр Ю.В.



“30” серпня 2024 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Спеціальність : 281 Публічне управління та адміністрування

Розробники

Ємельянов В.М.

Слободянюк Д.С.

Завідувач кафедри розробника

Штиршов О. М.

Гарант освітньої програми

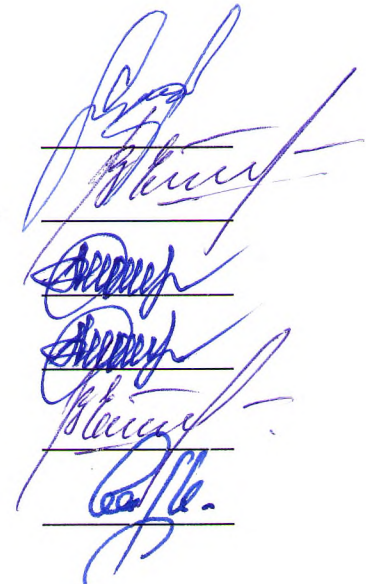
Штиршов О. М.

Директор ННІПУА

Ємельянов В. М.

Начальник НМВ

Шкірчак С. І.



Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни
Найменування дисципліни	Управління змінами
Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціалізація (якщо є)	
Освітня програма	Адміністративний менеджмент
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Статус дисципліни	Нормативна
Курс навчання	3
Навчальний рік	2024/2025
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма
	(6 семестр)
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	7 кредитів / 210 годин
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, підгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Лек. – 36 Сем. – 36
	С/р – 138
Відсоток аудиторного навантаження	34%
Мова викладання	українська
Форма проміжного контролю (якщо є)	-
Форма підсумкового контролю	іспит

2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Значення навчальної дисципліни в реалізації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів:

Реалізація освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю «Публічне адміністрування та управління» вимагає надання певного вагомого спектру знань та умінь, які сконцентровані у нормативній дисципліні.

Навчальна дисципліна «Управління змінами» є нормативною складовою освітньо-професійної програми підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» і передбачає вивчення теоретико-методичних засад у сфері управління змінами в будь-яких організаційних структурах.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є вивчення дуже складного за своїми характеристиками процесу управління на який впливає багато чинників функціонування організації. Будь-яка організація потребує регулярного отримання з-зовні ресурсів для забезпечення своєї роботи до діючого законодавства, кадрової політики, до змін зовнішнього середовища. Особливу актуальність управління змінами набуває для вітчизняних організацій, які в нестабільних умовах вимушені шукати раціональні шляхи забезпечення стабільної роботи та можливості адаптуватися до вимог сьогодення.

Аналіз літератури доводить, що не існує єдиного підходу, чи єдиного алгоритму процесу управління змінами в умовах, коли постійно змінюються зовнішні та внутрішні чинники (політичні, економічні, соціальні, покращення надання послуг населенню, покращення взаємодії всередині організації, зміни структури організації).

Тому знання і використання низки методик управління змінами дозволить зменшити вплив негативних чинників на розвиток організації.

Управління змінами як реалізація різних типів нововведень (зміни цілей організації, структури, технологій, надання адміністративних послуг) є завжди актуальним завданням для забезпечення всебічного розвитку будь-якої організації.

Стратегічний розвиток організації є суто індивідуальним і тому управління змінами для кожної з них має не лише теоретичну, але й прикладну актуальність.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

Програмні результати навчання. У результаті вивчення навчальної дисципліни слухач повинен:

знати:

– сутність основних понять, категорій, що розкривають сутність змін в діяльності організації;

- основні елементи теорії змін;
- закономірності розвитку процесів змін;
- проблеми сприйняття організаціями змін;
- системні моделі видів організації, характеристики організацій;
- основні поняття щодо керівництва та лідерства в організації;
- механізми управління організаціями;
- концепції визначення ефективності управління;
- моделі організаційного розвитку;
- класифікацію змін;
- характеристику індивідуальних змін;
- характеристику командних змін;
- класичні теорії з управління змінами;
- методи та правила впровадження організаційних змін;
- управління опорами змінами;
- види стратегій здійснення змін в організації;

вміти:

- аналізувати та ранжувати проблеми діяльності організації;
- застосувати основні підходи до управління індивідуальними, командними, організаційними, структурними змінами в організації;
- формувати індивідуальні програми саморозвитку навички лідерства;
- розробляти комплексні програми управління опорами змін;
- реалізовувати підходи до реалізації змін щодо механізмів управління, корпоративна культура.

Очікувані результати навчання:

Професійна компетентність, яка отримується студентами після вивчення навчальної дисципліни

Шифр	Інтегральні компетентності
	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.
Шифр	Загальні компетентності
ЗК1	Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.
ЗК5	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
ЗК8	Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
ЗК13	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).
ЗК14	Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та, будь-яких інших проявів не доброчесності.
Шифр	Фахові компетентності
ФК1	Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.
ФК3	Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.
ФК7	Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.
ФК11	Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

Шифр	Програмні результати навчання
ПРН5	Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.
ПРН8	Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
ПРН11	Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.
ПРН14	Уміти коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов та запобігати кризовим явищам.
ПРН18	Реалізовувати лідерські якості, проявляти здатність діяти соціально-відповідально та громадсько-свідомо на робочому місці.

3. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

III курс

№ п/ п	Тема	Лекції	Практичні (семінарські)	Самостійна робота
1	Тема 1. Системна модель менеджменту організації	2	2	9
2	Тема 2. Теоретичні основи управління змінами	2	2	9
3	Тема 3. Передумови проведення змін в організації	2	2	9
4	Тема 4. Сучасні підходи до реалізації змін в організації	2	2	9
5	Тема 5. Керівництво та лідерство в організації	2	2	9
6	Тема 6. Організаційний механізм менеджменту організації	2	2	9
7	Тема 7. Організаційна структура організації	2	2	9
8	Тема 8. Ефективність управління	2	2	9
9	Тема 9. Індивідуальні зміни	2	2	9
10	Тема 10. Командні зміни	4	4	9
11	Тема 11. Організаційні зміни	2	2	8
12	Тема 12. Роль керівництва в управлінні змінами	2	2	8
13	Тема 13. Управління опорами змін	4	4	8
14	Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2	2	8
15	Тема 15. Стратегічні зміни в організаційній культурі організації	2	2	8
16	Тема 16. Управлінське консультування як спосіб реалізації змін	2	2	8
	Всього за курсом	36	36	138

4. Зміст навчальної дисципліни

4.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1	Тема 1. Системна модель менеджменту організації 1. Організація як складна система та об'єкт управління 2. Модель організації як відкритої системи 3. Характеристики організацій 4. Види організацій 5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації, як складної системи
2	Тема 2. Теоретичні основи управління змінами 1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації 2. Властивість організації як передумова реалізації змін 3. Класифікація змін в організації 4. Функції управління змінами 5. Типові помилки при управлінні змінами
3	Тема 3. Передумови проведення змін в організації 1. Фактори і причини наростання проблемних ситуацій в організації 2. Проблемні ситуації у збутовій підсистемі організації 3. Проблемні ситуації у фінансовій підсистемі організації 4. Проблемні ситуації у виробничій підсистемі організації 5. Проблемні ситуації в організаційній підсистемі організації
4	Тема 4. Сучасні підходи до реалізації змін в організації 1. Принципи управління змінами в організації 2. Підходи до реалізації змін в організації 3. П'ять кольорових способів проведення змін та логічні передумови змін 4. Теорія організаційних метафор 5. Самопосилючі процеси змін 6. Принципи успішного проведення змін
5	Тема 5. Керівництво та лідерство в організації 1. Поняття і сутність лідерства 2. Поведінкові теорії лідерства 3. Ситуаційні теорії лідерства
6	Тема 6. Організаційний механізм менеджменту організації 1. Комплексний механізм управління 2. Організаційні структури управління 3. Методологія проектування системи менеджменту 4. Централізація та децентралізація в менеджменті
7	Тема 7. Організаційна структура організації 1. Основні підходи до вивчення структури (дизайну) організації 2. Структура (дизайн) організації як набір параметрів, які визначають рівні поділу праці та координування 3. Проблеми організаційного дизайну
8	Тема 8. Ефективність управління 1. Зміст категорії «ефективність управління» 2. Концепція визначення ефективності управління 3. Підходи до оцінювання ефективності управління 4. Напрями підвищення ефективності управлінської праці
9	Тема 9. Індивідуальні зміни 1. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін 2. Види індивідуальних змін у менеджменті організації 3. Компаративний аналіз змін менеджера 4. Самомотиватори роботи менеджера 5. Принципи та методика постановки індивідуальних цілей

	6. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни.
10	Тема 10. Командні зміни 1. Поняття про групу та переформування її в команду 2. Розробка системи мотивації до командних змін 3. Фактори ефективності роботи команди 4. Підходи та етапи створення команди. Поняття команди в управлінні змінами 5. Типологія учасників команди змін 6. Навчання працівників дією при реалізації змін 7. Способи активізації роботи команди 8. Метод обліку ризиків для працівників при проведенні змін
11	Тема 11. Організаційні зміни 1. Передумови та види організаційних змін 2. Методичні підходи здійснення організаційних перетворень 3. Технологія здійснення організаційних змін 4. Методи та правила впровадження організаційних змін
12	Тема 12. Роль керівництва в управлінні змінами 1. Характеристика ефективного лідерства 2. Взаємодія лідера з колективом організації 3. Емоційна компетенція керівника 4. Методи формування функціонально-адаптованого керівництва організацією
13	Тема 13. Управління опорам змін 1. Характеристика опору змінам. Сутність, фактори та форми опору змінам 2. Причини опору змінам. Класифікація Р. Мауреса, М. Армстронга, Дж. О'Тула 3. Способи та етапи подолання опору змінам 4. Зменшення опору на індивідуальному рівні 5. Зменшення опору на груповому рівні 6. Зменшення опору на організаційному рівні 7. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами 8. Стилi керівництва при управлінні змінами
14	Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації 1. Системи стратегічних змін. Стратегічний потенціал організації 2. Види стратегій здійснення змін в організації 3. Програма та підходи до управління стратегічними змінами 4. Методи здійснення стратегічних змін 5. Технології, що використовуються в управлінні змінами
15	Тема 15. Стратегічні зміни в організаційній культурі організації 1. Характеристика організаційної культури та передумови її зміни 2. Варіанти зміни організаційної культури
16	Тема 16. Управлінське консультування як спосіб реалізації змін 1. Сутність управлінського консультування 2. Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування 3. Напрямки надання консультаційних послуг 4. Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги

4.2. План практичних (семінарських) занять

№	Тема заняття / план
1	Тема 1. Системна модель менеджменту організації 1. Організація як складна система та об'єкт управління 2. Модель організації як відкритої системи 3. Характеристики організацій 4. Види організацій 5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації, як складної системи
2	Тема 2. Теоретичні основи управління змінами 1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації 2. Властивість організації як передумова реалізації змін 3. Класифікація змін в організації 4. Функції управління змінами 5. Типові помилки при управлінні змінами
3	Тема 3. Передумови проведення змін в організації 1. Фактори і причини наростання проблемних ситуацій в організації 2. Проблемні ситуації у збутовій підсистемі організації 3. Проблемні ситуації у фінансовій підсистемі організації 4. Проблемні ситуації у виробничій підсистемі організації 5. Проблемні ситуації в організаційній підсистемі організації
4	Тема 4. Сучасні підходи до реалізації змін в організації 1. Принципи управління змінами в організації 2. Підходи до реалізації змін в організації 3. П'ять кольорових способів проведення змін та логічні передумови змін 4. Теорія організаційних метафор 5. Самопосилючі процеси змін 6. Принципи успішного проведення змін
5	Тема 5. Керівництво та лідерство в організації 1. Поняття і сутність лідерства 2. Поведінкові теорії лідерства 3. Ситуаційні теорії лідерства
6	Тема 6. Організаційний механізм менеджменту організації 1. Комплексний механізм управління 2. Організаційні структури управління 3. Методологія проектування системи менеджменту 4. Централізація та децентралізація в менеджменті
7	Тема 7. Організаційна структура організації 1. Основні підходи до вивчення структури (дизайну) організації 2. Структура (дизайн) організації як набір параметрів, які визначають рівні поділу праці та координування 3. Проблеми організаційного дизайну
8	Тема 8. Ефективність управління 1. Зміст категорії «ефективність управління» 2. Концепція визначення ефективності управління 3. Підходи до оцінювання ефективності управління 4. Напрями підвищення ефективності управлінської праці
9	Тема 9. Індивідуальні зміни 1. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін 2. Види індивідуальних змін у менеджменті організації 3. Компаративний аналіз змін менеджера 4. Самомотиватори роботи менеджера 5. Принципи та методика постановки індивідуальних цілей

	6. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни.
10	Тема 10. Командні зміни 1. Поняття про групу та переформування її в команду 2. Розробка системи мотивації до командних змін 3. Фактори ефективності роботи команди 4. Підходи та етапи створення команди. Поняття команди в управлінні змінами 5. Типологія учасників команди змін 6. Навчання працівників дією при реалізації змін 7. Способи активізації роботи команди 8. Метод обліку ризиків для працівників при проведенні змін
11	Тема 11. Організаційні зміни 1. Передумови та види організаційних змін 2. Методичні підходи здійснення організаційних перетворень 3. Технологія здійснення організаційних змін 4. Методи та правила впровадження організаційних змін
12	Тема 12. Роль керівництва в управлінні змінами 1. Характеристика ефективного лідерства 2. Взаємодія лідера з колективом організації 3. Емоційна компетенція керівника 4. Методи формування функціонально-адаптованого керівництва організацією
13	Тема 13. Управління опорам змін 1. Характеристика опору змінам. Сутність, фактори та форми опору змінам 2. Причини опору змінам. Класифікація Р. Мауреса, М. Армстронга, Дж. О'Тула 3. Способи та етапи подолання опору змінам 4. Зменшення опору на індивідуальному рівні 5. Зменшення опору на груповому рівні 6. Зменшення опору на організаційному рівні 7. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами 8. Стили керівництва при управлінні змінами
14	Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації 1. Системи стратегічних змін. Стратегічний потенціал організації 2. Види стратегій здійснення змін в організації 3. Програма та підходи до управління стратегічними змінами 4. Методи здійснення стратегічних змін 5. Технології, що використовуються в управлінні змінами
15	Тема 15. Стратегічні зміни в організаційній культурі організації 1. Характеристика організаційної культури та передумови її зміни 2. Варіанти зміни організаційної культури
16	Тема 16. Управлінське консультування як спосіб реалізації змін 1. Сутність управлінського консультування 2. Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування 3. Напрямки надання консультаційних послуг 4. Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги

4.3. Завдання для самостійної роботи

III курс

Денна форма:

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ТЕМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (ДОПОВІДЬ)

(робота має бути на 5-10 сторінок, шрифт – Times New Roman, 14 розмір, 1,5 – інтервал)

1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.
2. Зміни в організації: сутність, класифікація. Модель організації. Види організації.
3. Джерела змін. Форми змін в організації. Незаплановані та заплановані зміни.
4. Обумовленість системних змін в організаціях, підприємствах в сучасних умовах.
5. Необхідність комплексних змін в діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.
6. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації.
7. Класифікація змін в організації. Функції управління змінами.
8. Типові помилки при управлінні змінами.
9. Принципи управління змінами в організації. Підходи до реалізації змін в організації.
10. Теорія організаційних метафор. Самопосилюючі процеси зміни.
11. Керівництво та лідерство в організації. Поняття і сутність лідерства. Поведінкові теорії лідерства.
12. Ефективність управління. Напрями підвищення ефективності управління.
13. Індивідуальні зміни. Види індивідуальних змін.
14. 5 факторів індивідуальної реакції на зміни.
15. Командні зміни. Розробка системи мотивації до командних змін.
16. Фактори ефективності роботи команди. Поняття команди в управлінні змінами. Типологія учасників команди змін. Способи активізації команди змін.
17. Організаційні зміни. Передумови та види організаційних змін.
18. Технологія здійснення організаційних змін.
19. Методи та правила впровадження організаційних змін.
20. Роль керівництва в управлінні змінами. Характеристика ефективного лідерства. Емоційна компетенція керівника.
21. Методи формування функціонально адаптованого керівництва організацією.
22. Управління опором змін. Характеристика опору змінам. Сутність, фактори та форми опору змінам.
23. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Дж. О'Тула.
24. Способи та етапи подолання опору змінам.
25. Зменшення опору на індивідуальному та груповому рівнях.
26. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу змінами.
27. Стилi керівництва при управлінні змінами.
28. Управління змінами у стратегічному розвитку організації. Системи стратегічних змін в організації.
29. Програма та підходи до управління стратегічними змінами.
30. Методи здійснення стратегічних змін та технологій, що використовуються в управлінні змінами.
31. Стратегічні зміни в організаційній культурі організації.
32. Варіанти зміни організаційної культури.
33. Управлінські консультування, як спосіб реалізації змін. Сутність управлінського консультування.
34. Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги.

ТЕМИ ТВОРЧО-ПОШУКОВОЇ РОБОТИ

(робота має бути 8-10 сторінок, шрифт – Times New Roman, 14 розмір, 1,5 – інтервал)

1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.

План роботи:

- 1.1. Розвиток, як властивість системи ринкових відносин: еволюція поглядів і сучасні тенденції.
- 1.2. Зміни на підприємстві: сутність і класифікація.
- 1.3. Джерела змін. Форми змін в організації. Незаплановані та заплановані зміни.

2. Види змін

План роботи:

- 1.1. Класифікація змін залежності від окремих факторів.
- 1.2. Класифікація змін за масштабом і типом.
- 1.3. Класифікація за ступенем змін.

3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами.

План роботи:

- 1.1. Зміст понять «керівництва», «лідерства» в організації.
- 1.2. Обґрунтувати особливості та зміст понять «керівництво організації» та «лідер в організації».
- 1.3. Характеристика лідерства, найважливіший компонент ефективного керівництва організацією в умовах змін.

4. Модель управління змінами.

План роботи:

- 1.1. Моделі зміни поведінки людини.
 - 1.2. Моделі організаційних змін.
 - 1.3. Процес управління змінами.
5. Підготовка до змін та їх планування.

План роботи:

- 1.1. Процедури підготовки і планування у процесі управління змінами.
- 1.2. Організація діагностики до змін.
- 1.3. Підготовка до впровадження змін.

6. Механізми реалізації змін

План роботи:

- 1.1. Підходи до реалізації змін.
- 1.2. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
- 1.3. Механізми управління змінами в організації.

7. Управління опором змінам.

- 1.1. Причини виникнення опору змінам.
- 1.2. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
- 1.3. Методи управління опором стратегічним змінам.

8. Традиційні і сучасні методи управління змінами.

План роботи:

- 1.1. Методи, орієнтовані на людей і культуру.
- 1.2. Методи, орієнтовані на завдання і технології.
- 1.3. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію.
- 1.4. Сучасні методи управління змінами.

4.4. Забезпечення освітнього процесу

Методичне забезпечення навчальної дисципліни включає:

- робоча програма навчальної дисципліни;
- опорні конспекти лекцій;
- методичні матеріали до виконання самостійної та творчо-пошукової роботи;
- законодавчі та методичні матеріали;
- підручники і навчальні посібники.

5. Підсумковий контроль
Питання до іспиту з навчальної дисципліни
«Управління змінами»

1. Організація як складна система та об'єкт управління
2. Модель організації як відкритої системи
3. Характеристики організацій
4. Види організацій
5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації, як складної системи
6. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації
7. Властивість організації як передумова реалізації змін
8. Класифікація змін в організації
9. Функції управління змінами
10. Типові помилки при управлінні змінами
11. Фактори і причини наростання проблемних ситуацій в організації
12. Проблемні ситуації у збутовій підсистемі організації
13. Проблемні ситуації у фінансовій підсистемі організації
14. Проблемні ситуації у виробничій підсистемі організації
15. Проблемні ситуації в організаційній підсистемі організації
16. Принципи управління змінами в організації
17. Підходи до реалізації змін в організації
18. П'ять кольорових способів проведення змін та логічні передумови змін
19. Теорія організаційних метафор
20. Самопосилюючі процеси змін
21. Принципи успішного проведення змін
22. Поняття і сутність лідерства
23. Поведінкові теорії лідерства
24. Ситуаційні теорії лідерства
25. Комплексний механізм управління
26. Організаційні структури управління
27. Методологія проектування системи менеджменту
28. Централізація та децентралізація в менеджменті
29. Основні підходи до вивчення структури (дизайну) організації
30. Структура (дизайн) організації як набір параметрів, які визначають рівні поділу праці та координування
31. Проблеми організаційного дизайну
32. Зміст категорії «ефективність управління»
33. Концепція визначення ефективності управління
34. Підходи до оцінювання ефективності управління
35. Напрями підвищення ефективності управлінської праці
36. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін
37. Види індивідуальних змін у менеджменті організації
38. Компаративний аналіз змін менеджера
39. Самомотиватори роботи менеджера
40. Принципи та методика постановки індивідуальних цілей
41. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни.
42. Поняття про групу та переформування її в команду
43. Розробка системи мотивації до командних змін
44. Фактори ефективності роботи команди
45. Підходи та етапи створення команди. Поняття команди в управлінні змінами
46. Типологія учасників команди змін
47. Навчання працівників дією при реалізації змін
48. Способи активізації роботи команди
49. Метод обліку ризиків для працівників при проведенні змін

50. Передумови та види організаційних змін
51. Методичні підходи здійснення організаційних перетворень
52. Технологія здійснення організаційних змін
53. Методи та правила впровадження організаційних змін
54. Характеристика ефективного лідерства
55. Взаємодія лідера з колективом організації
56. Емоційна компетенція керівника
57. Методи формування функціонально-адаптованого керівництва організацією
58. Характеристика опору змінам. Сутність, фактори та форми опору змінам
59. Причини опору змінам. Класифікація Р. Мауреса, М. Армстронга, Дж. О'Тула
60. Способи та етапи подолання опору змінам
61. Зменшення опору на індивідуальному рівні
62. Зменшення опору на груповому рівні
63. Зменшення опору на організаційному рівні
64. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами
65. Стилi керівництва при управлінні змінами
66. Системи стратегічних змін. Стратегічний потенціал організації
67. Види стратегій здійснення змін в організації
68. Програма та підходи до управління стратегічними змінами
69. Методи здійснення стратегічних змін
70. Технології, що використовуються в управлінні змінами
71. Характеристика організаційної культури та передумови її зміни
72. Варіанти зміни організаційної культури
73. Сутність управлінського консультування
74. Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування
75. Напрямки надання консультаційних послуг
76. Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги

**Приклад білету до іспиту
(20 балів x 2 питання = 40 балів)**

Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань: 28 – Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Навчальна дисципліна – **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

ІСПИТОВИЙ БІЛЕТ

1. Фактори і причини наростання проблемних ситуацій в організації
2. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін

*Затверджено на засіданні кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку
Протокол №__ від «__» серпня 20__ року*

Завідувач кафедри, доцент

Штир'єв О.М.

Упорядник, професор кафедри

Смельянов В.М.

6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

Кількість годин (кількість кредитів ЄКТС): На вивчення навчальної дисципліни відводиться 210 годин / 7 кредитів ECTS.

Види робіт: Контроль за рівнем засвоєння матеріалу та знань студентів проводиться у таких формах: виконання творчо-пошукової роботи; виконання самостійної роботи (доповіді); усні відповіді на семінарських заняттях; Іспит.

Протягом семестру здійснюється поточний та підсумковий контроль. Поточний контроль здійснюється під час захисту індивідуальних завдань, надання відповідей на семінарських заняттях.

Підсумковий контроль з дисципліни «Управління змінами» проводиться відповідно до навчального плану у вигляді іспиту в семестрі, в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу.

Оцінювання для денної форми:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Виступ на семінарських заняттях	18 x 3 бали = 36
2	Написання самостійної роботи	12
3	Творчо-пошукова робота	12
Всього		60
4	Іспит (максимальна кількість балів за іспит)	40
	Відповідь на перше питання залікового білету	10
	Відповідь на третє питання залікового білету	10
Всього		100

Пояснення до умов визначення рейтингу

Опитування на семінарах включає в себе: опитування з будь-якого питання, що винесене на семінарське заняття (за вибором викладача), відповідь на питання інших студентів, запитання студентів до інших студентів, відповідей інших студентів, відповідь на питання для повторення (з тем, що було вивчено раніше), вирішення ситуаційних завдань з необхідною аргументацією та посиланням на законодавство. Максимальна кількість балів може бути виставлена студентам, підготовленим до відповідей на усі питання теми. Оцінюючи відповідь, викладач керується такими критеріями, як: правильність відповідей на питання, повнота і конкретність відповіді, ступінь використання наукових і нормативних джерел, уміння пов'язати теорію з практикою, логіка і аргументованість викладу думок, культура мови.

Доповнення здійснюється студентом по темі семінару після основної відповіді по питанню винесеному на семінарське заняття. Метою доповнення є більш повне розкриття питання, винесеного на семінарське заняття, або висвітлення різноманітних наукових, практичних аспектів даного питання

Доповідь. Передбачає підготовку та доповіді на відповідну тему, висловлення обґрунтованої позиції щодо мети і результатів виконаного завдання.

Творчо-пошукова робота – практичне застосування знань, розвиток аналітичних та з використанням аналітичних та гуманітарних технологій в управлінні, висловлення обґрунтованої позиції щодо мети і результатів виконаного завдання.

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтинг у	Максимальна кількість балів
1. Бали за опитування на семінарських заняттях (2 бали x 18 занять = 36 балів)			
Критерії оцінювання		2 бали	
студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.		2	
студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.		1,5	
студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.		0-1	
2. Самостійна робота (доповідь)			
Критерії оцінювання		12 балів	
робота виконана та захищена згідно вимог та методичних рекомендацій у повному обсязі		10-12	
робота виконана та захищена із незначними порушеннями вимог та методичних рекомендацій		8-9	
робота виконана згідно вимог та методичних рекомендацій, але не захищена		6-7	
робота не захищена або виконана частково, з порушенням вимог і методичних рекомендацій		4-5	
робота не здана або виконана частково, із значними порушеннями вимог і методичних рекомендацій		0-3	
3. Творчо-пошукова робота			
Критерії оцінювання		12 балів	
робота виконана та захищена згідно вимог та методичних рекомендацій у повному обсязі		10-12	
робота виконана та захищена із незначними порушеннями вимог та методичних рекомендацій		8-9	
робота виконана згідно вимог та методичних рекомендацій, але не захищена		6-7	
робота не захищена або виконана частково, з порушенням вимог і методичних рекомендацій		4-5	
робота не здана або виконана частково, із значними порушеннями вимог і методичних рекомендацій		0-3	
4. Іспит з дисципліни			
Критерії оцінювання		40 балів	
Іспит з дисципліни містить питання згідно навчальної програми. Студент відповідає на два питання різного ступеня складності.			

7. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: навч. посібник. Київ :Кондор, 2017. 226 с.
2. Воронков К. Д. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : монографія / К. Д. Воронков. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 289 с.
3. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
4. Петрова І. Л. Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами : навч. посібник. Київ : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2017. 123 с.
5. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. Посібник. І. Л. Петрова. – К. : МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
6. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
7. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 11–15.
8. Шевченко, І. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

Додаткові:

9. The Change Management Process: linking the steps to successful change [Електронний ресурс] / ЕВА. – Режим доступу: <http://www.educational-business-articles.com/change-management-process/>.
10. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (10), 1059-1091. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>.
11. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – В-во: СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II).
12. Дорош О. К. Основні стилі керівництва. [Електронний ресурс] // Спільнота кращих державних службовців України. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/osnovni-stili-kerivnitstva>.
13. Митяй О. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / О.В.Митяй. – К. : Знання, 2011. – 311 с.
14. Теорія лідерства та їхня еволюція. [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/10701006/menedzhment/teoriyi_liderstva_yihnya_evolyutsiya