

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету аграрного
менеджменту



Анатолій ОСТАПЧУК

_____ 2023 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського

Протокол № 8 від «22» травня 2023 р.

Завідувач кафедри

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

Ольга ГОГУЛЯ

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: Гавриш Оксана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2023 р.

1. Опис навчальної дисципліни «Управління змінами»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	Магістр	
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	денна форма	заочна форма
Рік підготовки (курс)	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	<i>15 год.</i>	<i>10 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>15 год.</i>	<i>16 год.</i>
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	<i>90 год.</i>	<i>94 год.</i>
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>2 год.</i>	

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо технологій та методів управління змінами в організації, особливостей функціонування організації в умовах безперервних змін, ролі керівника в управлінні змінами, а також особливостей управління опором змін.

Завдання навчальної дисципліни – теоретична і практична підготовка здобувачів вищої освіти з основних аспектів теорії управління змінами; класифікації видів змін та їхнього впливу на діяльність організації й персоналу; обґрунтування ролі керівника в управлінні змінами; управління опором змін та результативності й ефективності управління змінами.

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК 8. Здатність формувати стійкий світогляд, правильне сприйняття сучасних проблем розвитку суспільства, людського буття, природи і духовної культури.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 11. Здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості розвитку бізнесу.

СК 12. Здатність критичного аналізу, оцінки і синтезу нових ідей щодо інноваційних та інвестиційних можливостей підприємства.

СК 14. Здатність використовувати технології та методи управління змінами в організаціях.

СК 15. Здатність використовувати технології та методи управління змінами в організаціях.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Управління змінами»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Місце змін у діяльності організації та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Чинники 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. Індивідуальні зміни

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 індивідуальних змін. Моделі індивідуальних перетворень. Умови, елементи та чинники ефективності індивідуальних перетворень.

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Чинники, 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 описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Тема 4. Організаційні зміни

Сутність та характеристика організаційних змін. Чинники, які впливають на організаційні зміни. Нововведення та його вплив на організаційні зміни: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Планування організаційних змін. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін. Мотивування працівників-учасників організаційних змін. Контролювання результатів організаційних змін. Регулювання відхилень, виявлених у процесі організаційних змін.

Тема 5. Структурні зміни

Структурні зміни як частина організаційного процесу. Сутність та характеристика структурних змін. Можливі зміни в структурі організації. Чинники, які впливають на структурні зміни.

Вплив структурних змін на персонал організації. Вплив структурних змін на технологічний процес. Розподіл повноважень та відповідальності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Тема 6. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. 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 опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінами. Чинники подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Тема 7. Роль керівника в управлінні змінами

Роль керівника в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.

Детермінанти ефективності менеджера. Особистісні якості менеджерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності керівних позицій при управлінні змінами.

Тема 8. 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 9. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Методи, орієнтовані на персонал і культуру: обговорення результатів діагностики, побудова 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, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості.

Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсоринг: 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. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 10. Механізм та контроль реалізації змін

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догору», «горизонтальна вісь» (між функціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Підходи до управління дискретними змінами І Ансоффа. Стили проведення змін за О. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується в організації, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами												
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	12	1	1			10	12	1	1		10	
Тема 2. Індивідуальні зміни	12	1	1			10	12	1	1		10	
Тема 3. Командні зміни	12	1	1			10	13	1	2		10	
Тема 4. Організаційні змін	12	2	2			8	11	1	2		8	
Тема 5. Структурні зміни	12	2	2			8	12		2		10	
Разом за змістовим модулем 1	60	7	7			46	60	4	8		48	
Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін												
Тема 6. Управління опором змін	12	1	1			10	13	2	1		10	
Тема 7. Роль керівника в управлінні змінами	12	2	2			8	11	1	2		8	
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	12	2	2			8	13	1	2		10	
Тема 9. Традиційні і сучасні методи управління змінами	12	1	1			10	10	1	1		8	
Тема 10. Механізм та контроль реалізації змін	12	2	2			8	13	1	2		10	
Разом за змістовним модулем 2	60	8	8			44	60	6	8		46	
Усього годин	120	15	15			90	120	10	16		94	

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами	1
2	Індивідуальні зміни	1
3	Командні зміни	1
4	Організаційні змін	1
5	Структурні зміни	-
6	Управління опором змінам	-
7	Роль керівника в управлінні змінами	1
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	1
9	Традиційні і сучасні методи управління змінами	1
10	Механізм та контроль реалізації змін	-
Разом		7

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами	-
2	Індивідуальні зміни	-
3	Командні зміни	-
4	Організаційні змін	1
5	Структурні зміни	2
6	Управління опором змінам	1
7	Роль керівника в управлінні змінами	1
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	1
9	Традиційні і сучасні методи управління змінами	-
10	Механізм та контроль реалізації змін	2
Разом		8

6. Теми лабораторних занять (не передбачено навчальним планом)

7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами	10
2	Індивідуальні зміни	10
3	Командні зміни	10
4	Організаційні змін	8
5	Структурні зміни	8
6	Управління опором змінам	10
7	Роль керівника в управлінні змінами	8
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	8
9	Традиційні і сучасні методи управління змінами	10
10	Механізм та контроль реалізації змін	8
Разом		90

8. Зразки контрольних запитань, тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

Контрольні запитання

1. Поняття управління змінами та його етапи.
2. Внутрішні причини організаційних змін.
3. Зовнішні причини організаційних змін.
4. Методика незапланованих змін.
5. Сучасні методи управління змінами.
6. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
7. Зміни з участю.
8. Зміни з використанням перемовин.
9. Фактори подолання опору змінам.
10. Універсальні методи подолання опору змінам.
11. Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
12. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа.
13. Стили проведення змін за О. Віханським.
14. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.
15. Фактори реалізації стратегії змін.
16. Рівні залучення співробітників до здійснення змін.
17. Директивна стратегія впровадження змін.
18. Структуромеханізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
19. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
20. Принципи управління процесом змін.
21. Контроль реалізації змін і реагування.
22. Соціальні проекти і завдання як форма проведення змін.
23. Експеримент як форма проведення змін.
24. Показові проекти як форма проведення змін.

25. Нові організаційні підрозділи у системі проведення змін.
26. Нові форми організації праці в системі проведення змін.
27. Аналіз результатів змін.
28. Структура системи для управління змінами.
29. Стратегія змін як процес.
30. Рівні участі персоналу в організаційних змінах.
31. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
32. Матриця готовності працівників до змін.
33. Підготовка до впровадження змін.
34. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
35. Види опору змінам.
36. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
37. Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам.
38. Інтегрований підхід до реалізації змінами.
39. Механізм реалізації змін.
40. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін.
41. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
42. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.
43. Опір і влада.
44. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору.
45. Методи управління опором стратегічним змінам.
46. Підходи до управління опором стратегічними змінами.
47. Зміни та інформаційні технології.

Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:
 - а) перетворення організації між двома моментами часу;
 - б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
 - в) послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
 - г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.

2. На яке питання відповідає біхевіористичний підхід до змін?
 - а) як досягнути бажаного результату;
 - б) як можна змінити поведінку людей;
 - в) як можна змінити мислення людей;
 - г) як зміниться психологія людини в результаті змін.

3. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на наступних рівнях:
 - а) філософському, загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
 - б) філософському, загальнонауковому, приватно науковому;

- в) загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
- г) філософському, загальнонауковому, методичному.

4. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:

- а) процесний і системний;
- б) процесно-системний;
- в) системно-процесний;
- г) всі відповіді вірні.

5. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:

- а) неапетитність, емерджентивність, синергетичність;
- б) цілісність, узагальненість, централізованість;
- в) адаптивність, сумісність підсистем і елементи в системі, еквіфінальність;
- г) всі відповіді вірні.

6. В чому полягає зміст когнітивного підходу до змін?

- а) наявність визначених цілей та досягнення бажаних результатів;
- б) як можна змінити поведінку людей;
- в) зміна психології людини;
- г) розвиток відчуття відповідальності.

7. Які основні характеристики команди?

- а) обмеженість в розмірах, загальні цілі, розподіл відповідальності, взаємодія між членами команди;
- б) відсутність обмеженості в розмірах, відчуття приналежності до команди, загальна відповідальність;
- в) загальні інтереси, взаємозалежність в бажаних межах, підзвітність команди в цілому;
- г) всі відповіді вірні.

8. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін:

- а) аналіз і управління діяльністю організації з врахуванням різноманіття умов і факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації;
- б) дослідження функцій процесу управління як послідовно пов'язаних між собою дій;
- в) розгляд будь-якого керованого або самокерованого явища з однієї сторони, як сукупність послідовних дій, з іншої – як систему підсистем цих дій;
- г) виділення сукупності функцій, які необхідно виконати для підвищення результативності діяльності організації.

9. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін

належить:

- а) аутсоринг;
- б) аутстафінг;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) вірні відповіді «а» і «б».

10. Аутсоринг – це:

- а) виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу;
- б) виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) всі відповіді невірні.

11. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності з задачами і цілями на перспективу:

- а) теорія формування життєздатної структури;
- б) теорія природнього відбору;
- в) теорія операційних витрат;
- г) теорія випадкових трансформацій.

12. Яка основна характеристика команди змін?

- а) команда, відповідальна за управління і підтримку змін;
- б) команда для усунення проблем або прийняття рішень;
- в) команда, створена з визначеною метою;
- г) команда яка створена для виконання конкретного проекту.

13. Основні складові організаційної досконалості за Д. Харрінгтоном:

- а) процеси, ресурси, проекти;
- б) процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- в) процеси, проекти, знання, ресурси;
- г) всі відповіді не вірні.

14. Назвіть структурні причини опору персоналу організаційним змінам:

- а) страх перед невідомим, невизначеним;
- б) інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем;
- в) заперечення необхідності змін та побоювання явних втрат;
- г) немає жодної вірної відповіді.

15. Управління змінами – це:

- а) система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- б) унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення

певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;

в) цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

г) досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

16. Р. Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджеру потрібно зосередитися на таких типах змін:

а) товари і послуги;

б) стратегія і культура;

в) культура і технологія;

г) всі відповіді вірні.

17. По Р. Кантеру управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:

а) проекти змін;

б) програми змін;

в) організації-провідники змін;

г) на всіх вищезазначених рівнях.

18. Навчання дає можливість особистостям, організаціям і екосистемам:

а) змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін;

б) вибрати підходящі інструменти и умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації;

в) змінити сформовані навички і стати менш адаптивним до змін;

г) всі відповіді вірні.

19. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

а) визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;

б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;

в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;

г) вірні відповіді «а» і «в».

20. Лідери в організаційних змінах:

а) забезпечують досягнення цілі команди;

б) підтримують ефективне взаємовідношення між лідерами, членами груп та всередині груп;

- в) забезпечують досягнення цілі команди; підтримують ефективні взаємовідношення між лідерами, членами груп та всередині груп;
- г) всі відповіді вірні.

21. Які навички необхідні успішним менеджерам по змінам?

- а) навчання вирішувати питання, пов'язанні зі змінами;
- б) проведення семінарів для багато профільних команд;
- в) управління клієнтом та учасниками команд;
- г) всі відповіді вірні.

22. Які існують типи змін?

- а) реконструкція, адаптація, революція, еволюція;
- б) реконструкція, адаптація, революція, рекомбінація;
- в) адаптація, еволюція, рекомбінація та революція;
- г) всі відповіді вірні.

23. Чим характеризується ефективність команди?

- а) мета та задачі, розподіл ролі, участь у всіх процесах, довірчі відносини;
- б) мета та задачі, розподіл ролі, участь у всіх процесах, довірчі відносини, розвиток зв'язків між командами;
- в) мета та задачі, розподіл ролі, участь у всіх процесах, розвиток зв'язків між командами;
- г) мета та задачі, участь у всіх процесах, довірчі відносини, розвиток зв'язків між командами.

24. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

25. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:

- а) особи об'єднання розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;
- б) результат роботи залежить від вкладу кожного її учасника, управління їх діяльність здійснюється за результатами;
- в) особи об'єднання розділяють загальну ціль, управління за цілями;
- г) вірні відповіді «а» і «б».

9. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації

навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти 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, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців 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 подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання

індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

10. Форми контролю

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол №10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Зарахування всього навчального матеріалу дисципліни не звільняє здобувача вищої освіти від складання екзамену з цієї дисципліни.

Після проведення проміжних атестацій зі змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи $R_{НР}$ (не більше 70 балів) за формулою (1):

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{Дис}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n} \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація з навчальної дисципліни «Управління змінами» проводиться у формі екзамену.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол №10.

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат.}} \quad (3)$$

12. Навчально-методичне забезпечення

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Гужавіна І. В. Інвестиції та кредитування : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 200 с.
3. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Мартиненко М. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 358 с.
4. Balanovska T. I., Kharchenko N. A., Artiukh T. O. Management : Textbook. Kyiv : CP "Comprint ", 2021. 245 p.
5. Електронний навчальний курс «Управління змінами»: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3040>

13. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Адісес І. К. Управління змінами; пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Буднік М. М., Н. М. Курилова. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
4. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.
5. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Гужавіна І. В. Інвестиції та кредитування : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 200 с.
6. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.
7. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Мартиненко М. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 358 с.
8. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / За ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
9. Живко З. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
10. Ладонько Л. С., Тихун І. С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2016. № 1. С. 126–135.
11. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навчально-методичний посібник. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

12. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
13. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / За ред. С. К. Харічкова, Г. А. Дорошук. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с.
14. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / За заг. ред. Н. С. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с.
15. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
16. Balanovska T. I., Kharchenko N. A., Artiukh T. O. Management: Textbook. Kyiv : CP "Comprint", 2021. 245 p.

Додаткові:

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
3. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навчальний посібник. Харків : Харківський національний аграрний університет. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
4. Лактіонова О. А. Інвестування : навчальний посібник. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2019. 256 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
7. Селютін В. М. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
8. Файнзібельт Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.

Нормативно-правові акти:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к /96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>.
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 р. № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>.
5. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р.

- № 236/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
 7. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
 8. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
 9. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-XII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
 10. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
 11. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.
 12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.