

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра **«Менеджмент»**

(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан ФЕУ

Владислав КОРОЛЬКОВ

08 2022 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**ВК «Управління змінами»**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

факультет економіки та управління
(найменування факультету)

мова навчання державна

2022 рік

Робоча програма ВК «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування».
(назва спеціалізації)

«25» серпня, 2022 року - 21 с.

Розробники: Тесленок І.М., кандидат економічних наук, доцент
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від «29» серпня 2022 року № 1

Завідувач кафедри

(підпис)

(Тетяна ПУЛІНА)
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

«29» серпня 20 22 року

Схвалено науково-методичною комісією факультету економіки і управління
(найменування факультету)

Протокол від «29» серпня 2022 року № 37

«29» серпня 20 22 року

Голова

(підпис)

(Владислав КОРОЛЬКОВ)
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

2022 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і назва)	вибіркова	
Модулів – 2	Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u> Освітня програма: <u>«Менеджмент організацій та адміністрування»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин – 90		8-й	8-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 год. самостійної роботи студента – 7 год.	Освітній ступінь: <u>бакалавр</u>	14 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	2 год.
		Лабораторні	
		Самостійна робота	
		62 год.	84 год.
		Індивідуальні завдання:	
	контр.роб		
	Вид контролю: залік		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36,7% до 63,3%

для заочної форми навчання – 8,3% до 91,7%.

2. Мета навчальної дисципліни

Мета: оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами. Основною метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних основ у сфері організаційної діяльності, вивчення технологій і методів ефективного проведення змін в організаціях.

Завданням навчальної дисципліни є:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у здобувачів вищої освіти наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

загальні компетентності:

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

фахові компетентності:

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК10. Здатність оцінювати виконувани роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Очікувані програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Теоретичні засади управління змінами та роль менеджера в управлінні змінами.

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Сутність поняття управління змінами за різними науковими підходами. Принципи управління змінами. Сутність понять зміни, організаційні зміни, стратегічні зміни. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін. Особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Місце змін у діяльності організації та їх значення. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах. Причини змін та теорії їх пояснення: екстерналістська, іманентних змін, інтегральна.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та переформування її 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 Б. Такменом. Типологія учасників команди змін за М. Белбіном. Пастки В. 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

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Д. Луїна, формула змін Р. Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель П. Сенге). Цикл змін за Дж. П. Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

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

Змістовний модуль 2. Особливості управління різновидами організаційних змін.

Тема 6. Організаційний розвиток

Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку. Сутність поняття організаційного розвитку. Модель

організаційного розвитку І. Адізеса. Пріоритетні цілі організації, концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса. Код І. Адізеса (РАЕІ). Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Характеристика стадій і криз організаційного розвитку. Модель розвитку організацій згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Фази розвитку систем управління організацією та кризові ситуації.

Тема 7. Структурні зміни

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Треступінчата модель Д. Льюїса. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів. Команди у процесі реструктуризації.

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. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Тема 10. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін. Модель управління опором змінам – модель силового поля. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи. Класифікація опору змінам: ознаки, види, характеристика видів. Форми опору. Принципи подолання опору. Фактори та методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором змінами.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьо го	у тому числі					усьо го	у тому числі				
		л	п	ла б	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управління змінами та роль менеджера в управлінні змінами.												
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	10	1	1			8	12	2	-			10
Тема 2. Індивідуальні зміни	12	1	1			10	10	-	-			10
Тема 3. Командні зміни	14	2	2			10	15	-	-			15
Тема 4. Організаційні зміни	14	2	2			10	12	-	2			10
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	10	1	1			8	12	-	-			12
Змістовий модуль 2. Особливості управління різновидами організаційних змін.												
Тема 6. Організаційний розвиток	10	1	1			8	10	-	-			10
Тема 7. Структурні зміни	12	2	2			8	10	-	-			10
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	12	1	1			10	12	-	-			12
Тема 9. Зміни корпоративної культури	12	1	1			10	10	-	-			10
Тема 10. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	14	2	2			10	17	2	-			15
Усього годин	120	14	14			62	90	4	2			84

5. Теми семінарських занять
Не передбачені навчальним планом.

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Ден.	Заоч.
1	Теоретичні основи управління змінами	1	-
2	Індивідуальні зміни	1	-
3	Командні зміни	2	-
4	Організаційні зміни	2	2

5	Роль керівництва в управлінні змінами	1	-
6	Організаційний розвиток	1	-
7	Структурні зміни	2	-
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	1	-
9	Зміни корпоративної культури	1	-
10	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	2	-
	Всього	14	2

7. Теми лабораторних занять
Не передбачені навчальним планом.

8. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Ден.	Заоч.
1	Теоретичні основи управління змінами	8	10
2	Індивідуальні зміни	10	10
3	Командні зміни	10	15
4	Організаційні зміни	10	10
5	Роль керівництва в управлінні змінами	8	12
6	Організаційний розвиток	8	10
7	Структурні зміни	8	10
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	10	12
9	Зміни корпоративної культури	10	10
10	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	10	15
	Разом	62	84

9. Індивідуальні завдання

При вивченні курсу «Управління змінами» здобувачам вищої освіти за темами, вказаними в тематичному плані дисципліни та у методичних рекомендаціях до самостійної роботи, пропонуються наступні види індивідуальних завдань:

- підготовка наукової статті до друку;
- виступ на наукових конференціях (друковані тези);
- участь у інтернет-конференціях;
- участь у студентських олімпіадах;
- конспект з теми (модуля) за заданим викладачем або власно розробленим здобувачем вищої освіти планом;

- реферат з теми (модуля) або вузької проблематики;
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, історичні розвідки тощо;
- розроблення навчальних та діагностичних тестових завдань (з теми, модуля, курсу).
- написання есе, творчих завдань тощо.

Реферативна доповідь та участь в її обговоренні можуть бути предметом окремого оцінювання викладачем або враховуватись ним при оцінці інших форм контролю.

Для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання – контрольна робота.

10. Методи навчання

Викладання курсу «Управління змінами» передбачає використання наступних груп методів навчання:

1) словесні методи (джерелом знання яких є усне або друковане слово):

- *розповідь* – цей метод передбачає оповідну, описову форми розкриття навчального матеріалу з метою спонукання здобувачів вищої освіти до створення в уяві певного образу;

- *пояснення* – метод, який передбачає розкриття сутності певного явища, процесу, закону;

- *бесіда*, як метод, передбачає використання попереднього досвіду здобувачів вищої освіти з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже наявних знань;

- *навчальна дискусія* – метод передбачає проведення навчальних групових дискусій/обговорень з певної проблеми в малих групах; використовується для стимулювання пізнавального інтересу, залучення здобувачів вищої освіти до активного обговорення різноманітних наукових точок зору з тієї чи іншої проблеми, спонукання їх до осмислення різних підходів, до аргументації чужої і своєї позиції;

- *лекція* – передбачає розкриття у словесній формі сутності явищ, наукових понять, процесів, які знаходяться між собою в логічному зв'язку, об'єднані загальною темою; використовується для забезпечення закінченості і цілісності сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в його логічних опосередкуваннях і взаємозв'язках по темі в цілому;

2) наочні методи (джерелом знань яких є спостережувані предмети, явища, наочні посібники):

- *ілюстрація* – передбачає розкриття сутності предметів і процесів через їх символічне зображення; використовується для показу здобувачам вищої освіти ілюстративних посібників, плакатів, таблиць, графіків, схем, зарисовок на дошці, моделей і т.п.;

- *демонстрація* – метод, який характеризується рухомістю засобу демонстрування; використовується для показу здобувачам вищої освіти предметів і процесів в натурі і динаміці (наприклад, перегляд навчального

кінофільму, презентації);

3) практичні методи (здобувачі вищої освіти отримують знання і виробляють вміння, виконуючи практичні дії, які сприяють формуванню та закріпленню практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань). При викладанні курсу «Управління змінами в публічній сфері» використовуються наступні практичні методи:

- *практична робота* – для використання набутих знань у розв’язанні практичних завдань;

- *дослідницький метод* – передбачає здобуття знання, дослідження предмету або явища, формулювання висновків і застосовування здобутих знань і навичок у житті, що вимагає від здобувачів вищої освіти максимуму самостійної пошукової, творчої діяльності, розв’язання наукових завдань;

- *проблемна ситуація* – організація навчального процесу, що передбачає створення проблемної ситуації та активну самостійну діяльність здобувачів вищої освіти у її розв’язанні. Це веде до ґрунтовного засвоєння і закріплення наукових положень, розвиває творче мислення і здатність до самостійної діяльності;

4) інтерактивні методи навчання (навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та здобувачів вищої освіти):

- *метод модерації* – метод, що дає змогу організувати інтерактивне спілкування, структуруючи та спрямовуючи групову роботу; спрямований на груповий пошук причин виниклої ситуації (проблеми), виявлення ймовірних наслідків і визначення шляхів вирішення ситуації;

- *інтелект-карта* – це спосіб зображення процесу мислення за допомогою схем і образів, що допомагає здобувачам вищої освіти вирішувати завдання та підвищувати якість навчання.

11. Очікувані результати навчання з дисципліни

Програмні результати навчання	Очікувані результати навчання з дисципліни
<p>ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.</p> <p>ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння об’єктивності природи та джерел змін, універсальності методів управління змінами в організаціях; - розуміння основних принципів стратегічного розвитку організації; - здатність до поетапного планування організаційних змін; - вміння розробляти та впроваджувати стратегії організаційного розвитку; - вміння проводити комплексний аналіз природи та джерел змін; - вміння визначати умови, фактори та елементи ефективності організаційних перетворень.

<p>ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.</p> <p>ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знання щодо діагностики поточного етапу життєвого циклу організації; - розуміння сутності та необхідності проведення організаційної діагностики; - вміння оцінювати рівень готовності організації до змін та здійснювати підготовку необхідної інформації; - вміння використовувати різноманітні моделі організаційних змін задля досягнення прогнозованого рівня організаційної досконалості; - здатність розробляти проекти організаційних змін та управляти ними.
<p>ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.</p> <p>ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.</p> <p>ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння сутності та значення поняття «опір змінам»; - знання як здійснювати подолання опору змінам в організаціях; - здатність створювати команди та робочі групи в управлінні організаційними змінами; - здатність застосовувати мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації; - вміння ідентифікувати типи працівників в управлінні змінами; - здатність мінімізувати опір працівників змінам в організації; - вміння проводити діагностику опору працівників організаційним змінам; - вміння застосовувати моделі управління зміною індивідуальної поведінки персоналу; - здатність розробляти проекти управління опором працівників змінам та управляти ними.

12. Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів вивчення дисципліни, згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»* є:

- екзамен (залік);
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;

- інші види індивідуальних та групових завдань.

Контроль знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління змінами» ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання. Для визначення рейтингової оцінки курсу дисципліни «Управління змінами» поділяється на 2 змістовних модуля – 5 тем у першому, 5 – у другому.

Для здобувачів вищої освіти денної форми навчання використовуються такі засоби оцінювання:

- поточне усне опитування на лекційних та практичних заняттях;
- оцінка виконання практичних самостійних завдань;
- оцінка аналізу практичних ситуацій, кейсів на практичному занятті;
- тестова перевірка під час поточного контролю;
- проведення двох рубіжних контролів.

Для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання використовуються такі засоби оцінювання:

- захист контрольної роботи;
- підсумковий контроль у формі заліку: надання відповідей на теоретичні питання, виконання практичних завдань.

* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Беліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

13. Критерії оцінювання

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління змінами» включає в себе поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводитися ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління змінами» є:

- відвідування лекційних та практичних занять;
- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);

** Положення про організацію освітнього процесу Національного університету «Запорізька політехніка» / Укладачі: В. Грешта та ін. НУ «Запорізька політехніка», 2021. - 41 с.

- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проєктів, олімпіадах.

Для здобувачів вищої освіти денного відділення поточний контроль та оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямками:

- робота на лекціях (присутність на лекційних заняттях, ведення конспекту, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);

- робота на практичних заняттях (присутність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, виконання практичних завдань, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення заліку і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з дисципліни.

Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) контроль – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти. **Семестровий контроль** з дисципліни «Управління змінами» проводиться у формі семестрового заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання заліку включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання.

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в залікову відомість є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КONTРоль (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - присутність на лекційних заняттях; - ведення конспекту; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	Робота на практичних заняттях: - присутність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни	Максимум 60 балів за модуль

	- усне опитування, тестування, виконання практичних завдань; - участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання.	
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 1 «Теоретичні засади управління змінами та роль менеджера в управлінні змінами»	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2 «Особливості управління різновидами організаційних змін»	Максимальна оцінка – 100 балів
Додаткова оцінка	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Згідно з рішенням кафедри
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ залік	Метою заліку є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Залік проходить у формі співбесіди.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання»

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

а) робота на лекціях:

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має охайний конспект лекційного матеріалу, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;

- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має охайний конспект лекційного матеріалу, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;

- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних занять, конспект не повний, в ньому відсутні декілька лекцій або питань для самостійної роботи. Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;

- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять, має неохайний, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість лекцій та завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не приймає участі у навчальній дискусії;

б) робота на практичних заняттях:

- **54-60 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%;

- **51-53 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%;

- **45-50 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%;

- **0-44 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається порядок зарахування пропущених занять: усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем, або не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;
- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання

Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.

	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
Практичне завдання (максимум 50 балів)	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок); - пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями; - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.
	18-29	Відповідь здобувача вищої освіти: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків; В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.
	10-17	Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною); - містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним); - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
	0-9	Здобувач вищої освіти: - не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.

Якщо здобувач вищої освіти не отримав залік за поточними результатами та результатами модульного контролю, залік виставляється за

результатами оцінювання за шкалою оцінювання (в усній або письмовій формі) на контрольні питання заліку. Контрольні питання до заліку здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>.

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти денного відділення розраховується за одним з наступних варіантів:

№	Змістовий модуль №1 (Т1, Т2, Т3, Т4, Т5)	Змістовий модуль № 2 (Т6, Т7, Т8,Т9, 10)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	(ПК1 + ПК2)/2
2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(МКР1+МКР2) /2
3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання заліку з дисципліни		100

До залікової відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка	
	для екзамену, курсowego проекту (роботи), практики	для заліку
60 – 100	60 – 100	зараховано
0 – 59	незадовільно	не зараховано

Контроль знань здобувачів вищої освіти заочного відділення здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління змінами». До залікової відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою.

14. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент

організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

2. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

3. Методичні вказівки до виконання самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Управління змінами» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

4. Комплект завдань для рубіжного та підсумкового контролю.

15. Рекомендована література

Базова

1. Адізес І. Управління змінами. Київ: Book Chef , 2018. 640 с.
2. Адізес І. Стремління до Піку. Примножте успіх вашої компанії за програмою Адізеса . К. : Пульсари, 2008. 270с.
3. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
4. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / пер. с англ. Москва: Издательство «Добрая книга», 2006. 360 с.
5. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Тесленок І. М., Гуканова М. М. Оцінка ефективності проектів організаційних перетворень. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. №5(80). С. 53 – 57.

Допоміжна

1. Буднік, М.М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
2. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
3. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
4. Гронь О. В. Формування потенціалу реалізації стратегічних змін на підприємстві. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки.* 2012. Вип. 31(1).

- С. 139-141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31\(1\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31(1)_33) (дата звернення: 27.05.2022).
5. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
6. Захарова, О. В., Шумаєва О. О., Соловцова О. П. Управління змінами: навч. посіб. для студентів ВНЗ. 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк : Ландон-XXI, 2014. 453 с.
7. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 217 с.
8. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_12 (дата звернення: 27.05.2019).
9. Управління змінами. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 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. Лозова, Т.І., Олійник Г. Ю., Белова А. І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. *Економіка та держава*. Київ, 2019. № 3. С. 4-9.
12. Миколайчук І.П. Кандагура К. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2019. Вип. 4. С. 112-120.
13. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_21 (дата звернення: 27.05.2022).
14. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
15. Смолінська Н. В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №4 (250). С. 127 -131.
16. Ступіна Ю. Ю. Етапи здійснення процесу управління змінами на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 184-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_44_43 (дата звернення: 27.05.2022).
17. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 291–297. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297> (дата звернення: 27.05.2022).
18. Тесленок, І., & Павлова, К. (2021). Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та*

суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>(дата звернення: 27.05.2022).

19. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.91 - 96.

20. Шевченко, І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734> (дата звернення: 27.05.2022).

16. Інформаційні ресурси

1. Електронне періодичне видання Harvard Business Review : веб-сайт: URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 27.05.2022).

2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua : веб-сайт: URL: <http://www.management.com.ua/cm> (дата звернення: 27.05.2022).

3. Дайджест BusinessViews : веб-сайт: URL: <https://businessviews.com.ua> (дата звернення: 27.05.2022).

4. Інститут І. Адізеса : веб-сайт: URL: <https://adizes.me/> (дата звернення: 27.05.2022).