



**МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Директор ННІ
«Європейська школа бізнесу»
Юлія РЕМИГА
2023р.
М.П.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент і бізнес-адміністрування

Київ – 2023

Робоча програма навчальної дисципліни «**Управління бізнесом в умовах трансформацій**» складена на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» для другого (магістерського) рівня 073 спеціальності «Менеджмент» та навчальних планів №073мд/23-03, №073мз/23-04 затверджених Вченою радою Університету «30» травня 2023 року, протокол №4.

Укладач програми: Гуцалюк Олексій Миколайович, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування, доктор економічних наук, професор.

Рецензент: Боярко Ірина Миколаївна, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування, д.е.н., професор.

Гарант ОП:
(«Менеджмент і бізнес-адміністрування»)



/ Юлія РЕМИГА

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування, протокол № 12 від «30» серпня 2023 р.

Розглянуто і схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту «Європейська школа бізнесу», протокол № 1 від «11» вересня 2023 р.

ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій» складена відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Опис навчальної дисципліни (анотація). Масштабні трансформаційні зміни в структурі світового господарства в умовах постіндустріального суспільства зумовлюють необхідність адаптації українських підприємств до нового економічного середовища, його вимог і законів. Під тиском зовнішніх обставин підприємства вимушені постійно розвиватися, створювати додаткові конкурентні переваги, що можливе лише в системі адекватних і своєчасних змін. За таких умов саме зміни та управління ними мають стати головним інструментом ефективного функціонування підприємства.

Не дивлячись на важливість управління змінами на всіх рівнях – від підприємств малого бізнесу і до державного, цей процес не можна визнати успішним. По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами базуються на досвіді великих зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу. Тому важливо досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах. Крім того відповідна управлінська діяльність повинна бути науково обґрунтована і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління, так і специфічні положення менеджменту змін.

Визначення типу і об'єкта змін залежить, перш за все, від цілей підприємства, від того стану, в якому воно перебуває тепер, і яким власники і менеджери бачать його в стратегічній перспективі. Вибір того або іншого типу змін потребує аналізу поточного стану підприємства і відповідного обґрунтування глибини, швидкості, масштабності змін, що проводяться, а також визначення можливостей підприємства для їх проведення. Адже, адаптивність, гнучкість, швидка реакція на мінливі умови середовища ведення бізнесу є ознаками сучасних організацій, готових кинути виклик зовнішнім загрозам.

Системний характер змін особливо ясно відображається в теорії організаційних змін через використання ідей і методів системного підходу, сприйняття якого вимагає перебудови мислення менеджерів, відмови від механічного бачення організації на користь органічного, мережевого.

Реалізація обґрунтованого комплексного підходу до управління змінами, розуміння необхідності адаптації поведінки персоналу до здійснення змін залежать від рівня підготовки менеджерів. Саме тому для сучасних менеджерів функція управління змінами стає ключовою. Нова функція вимагає від менеджерів нових знань, навичок і вмінь, які виходять за рамки вузькоспеціалізованих посадових обов'язків. Цим і багатьом іншим

проблемам присвячена дисципліна «Управління бізнесом в умовах трансформацій», вивчення якої набуває особливого значення при підготовці майбутніх менеджерів.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»	<u>Нормативна</u>	
Розділів – 2	спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки	
Змістових розділів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: <u>індивідуальна робота</u>		Семестр	
Загальна кількість годин – 120		1-й	1-й
Тижневе навантаження: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4	Освітній рівень: другий (магістерський) рівень	Лекції	
		22 год.	4 год.
		Практичні	
		26 год.	6 год.
		Самостійна робота	
		72 год.	110 год
		Вид контролю:	
		іспит	іспит

Предметом вивчення навчальної дисципліни є принципи, прийоми, методи та засоби управління змінами у виробничо-господарській діяльності підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій, що діють в умовах трансформацій і змін з ціллю підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна має комплексний характер, її викладання спирається на фундаментальні економічні дисципліни: економічну теорію, макро- і мікроекономіку, основи статистики, економіку підприємства, економічний аналіз, менеджмент та маркетинг, антикризове управління, стратегічний менеджмент тощо. Зміст дисципліни відображає реалізацію комплексного системного підходу в розробці адекватних суті змін інструментальних методів і засобів, що дозволяють управляти ресурсами організації, проектувати варіанти процедур досягнення цілей змін і відповідну цим процедурам інформаційну базу управління бізнесом.

Після вивчення даного курсу студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління змінами в будь-якій організації та його основні етапи, а також володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

Таким чином, вивчення курсу допоможе студентам опанувати теоретичні знання із організації управління бізнесом в умовах трансформацій, виробити практичні вміння та навички їх використання на підприємствах України.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх магістрів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок щодо ефективного управління бізнесом в умовах трансформацій і змін.

1.2. Основними завданнями дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій» є:

- формування наукового світогляду щодо об'єктивної необхідності змін як джерела розвитку;
- дослідження сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;
- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;
- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки маркетологів при управлінні бізнесом в умовах трансформацій;
- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; – вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;
- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Об'єктом вивчення є особливості процесу управління бізнесом в умовах трансформацій.

1.3. Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованим у термінах результатів навчання у Стандарті).

Згідно з вимогами стандарту при вивченні дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій» студенти отримають такі **компетентності**:

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.
Загальні компетентності	ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів. СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. СК13. Встановлювати і використовувати методи та моделі антикризового управління: виділяти, описувати аналізувати. СК14. Здатність застосовувати відповідний управлінський інструментарій, у тому числі міжнародний, з метою удосконалення основних бізнес-процесів з використанням новітніх технологій.

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

Програмні результати навчання	ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями. ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї. 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 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу). ПРН 14. Вміти проводити дослідницьку роботу та аргументувати власну точку зору. ПРН 15. Обґрунтовувати і застосовувати інвестиційні інструменти в управлінській діяльності. ПРН 16. Вміти управляти бізнесом в умовах нестабільного конкурентного бізнес-середовища. ПРН 17. Вміти виявляти та досліджувати складові фінансової безпеки підприємства, формувати і підтримувати її високий рівень
--------------------------------------	--

Результати навчання для дисципліни.

Знати:

- теорію управління змінами в організації;
- методи планування та запровадження комплексних змін при управлінні бізнесом;
- методи сприяння розвитку особистих здібностей працівників щодо запровадження змін в організації, відпрацювання їх навичок та вмінь щодо запровадження змін на підприємствах;
- формування психологічної готовності до змін у молодих фахівців;
- теоретичні засади формування й використання трудових ресурсів підприємства та системи мотивації і матеріального стимулювання;
- розуміння сутності та значення поняття «опір змінам»;
- методичні підходи та прийоми подолання конфліктів при управлінні бізнесом в умовах трансформацій.

Вміти:

- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;
- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах розвитку бізнесу;
- формувати команду для проведення змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;
- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- мати практичні навички щодо моніторингу та контролю змін в організації;
- ідентифікувати типи працівників в управлінні змінами та проводити діагностику опору працівників організаційним змінам;
- застосовувати моделі управління зміною індивідуальної поведінки персоналу;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;
- проводити оцінку результативності організаційних змін тощо.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 години 4 кредити ЄКТС.

ЗМІСТОВНИЙ РОЗДІЛ 1.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІН.

Тема 1. Теоретичні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.

Природа, джерела та необхідність проведення змін. Поняття, еволюція та сутнісні характеристики змін. Сутність змін у природі та у відкритих

соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Еволюційні погляди на процеси змін в організації та їх місця у діяльності підприємства. Поняття: 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. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах ведення бізнесу. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

Тема 2. Типи, види та рівні змін в організаціях.

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Навчання та зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Організаційні засади командних змін при управлінні бізнесом в умовах трансформацій.

Поняття групи та переформування її в бізнес-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 підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди в організації та загалом. Розроблення цілей за результатами роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Тема 4. Моделі управління в умовах трансформацій та змін.

Еволюція моделей управління змінами в організації та їх порівняльна характеристика. 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 Гарета Моргана щодо організаційних змін). Моделі змін поведінки людини: модель Д.Бейлстрексі,

модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлера-Тушмана, системна модель Сенге). Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера; модель управління змінами Дж Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж. Уатсона, Б.Уестлі). Цикл змін. Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами.

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. особливості мислення лідерів. Детермінанти ефективності менеджера як лідера і управлінця, особливі якості лідерів зі змін, типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особливостей якостей, поведінковий підхід (стилі управління К.Левіна, Р.Блейка/Д.Мутона), ситуативний підхід (модель Ф.Фідлера, П.Херсі/К.Бланшара, Т.Мітчелла/Р.Хауса, Врума/Джаго).

Тема 6. Підготовка і планування у процесі управління змінами.

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту змін. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІН.

Тема 7. Розвиток бізнес-організації в умовах змін та механізм їх реалізації.

«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. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. підходи до виявлення ключових компетенцій Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетеційною базою у процесі реалізації змін. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Тема 8. Особливості управління опором змінам та його подолання.

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Види опору змінам. Загальна характеристика управління опором змінам. Ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Реакція на опір стратегічним змінам. Місце управління опором змінам в процесі управління бізнесом в умовах трансформацій. Модель управління опором змінами. Особливості управління опором змінам та його подолання. Розроблення рекомендацій зі зниження опору. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Фактори та підходи до управління опором стратегічними змінами. Опір змінам та механізм мотивації персоналу в період розвитку бізнесу. Оцінювання рівня опору змінам. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.

Тема 9. Традиційні і сучасні методи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.

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

технології. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в IT. Передумови змін. Організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток в умовах трансформацій та змін.

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку. Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес процесів. Управління бізнес-процесами. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Управління змінами у стратегічному розвитку бізнес-організації.

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

Тема 12. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної (корпоративної) культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури. Управлінська складова. 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 на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін. Контроль реалізації змін і реагування.

3. 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.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий розділ 1. Концептуальні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін												
Тема 1. Теоретичні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	9	1	2	-	-	6	10	1	-	-	-	9
Тема 2. Типи, види та рівні змін в організаціях.	9	1	2	-	-	6	10	-	-	1	-	9
Тема 3. Організаційні засади командних змін при управлінні бізнесом в умовах трансформацій	10	2	2	-	-	6	10	1	-	-	-	9
Тема 4. Моделі управління в умовах трансформацій та змін.	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
Тема 5. Керівництво і лідерство при управлінні змінами	10	2	2	-	-	6	10	-	-	1	-	9
Тема 6. Підготовка і планування у процесі управління змінами.	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Разом за змістовим розділом 1	58	10	12	-	-	36	59	2		2		55
Змістовий розділ 2. Особливості управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.												
Тема 7. Розвиток бізнес-організацій в умовах змін та механізм їх реалізації.	10	2	2	-	-	6	11	1	-	1	-	9
Тема 8. Особливості управління опором змінам та його подолання.	10	2	2	-	-	6	10	-	-	1	-	9

Тема 9. Традиційні і сучасні методи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	10	2	2	-	-	6	10	1	-	-	-	9
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток в умовах трансформацій та змін.	10	2	2	-	-	6	11	-	-	2	-	9
Тема 11. Управління змінами у стратегічному розвитку бізнес-організацій.	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
Тема 12. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
<i>Контрольна робота</i>	2	-	2	-	-		-	-	-	-	--	
<i>Разом за змістовим розділом 2</i>	62	12	14	-	-	36	61	2		4		55
Усього годин	120	22	26			72	120	4		-6		110

4. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Теоретичні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	1
2.	Типи, види та рівні змін в організаціях.	1
3.	Організаційні засади командних змін при управлінні бізнесом в умовах трансформацій	2
4.	Моделі управління в умовах трансформацій та змін.	2
5.	Керівництво і лідерство при управлінні змінами	2
6.	Підготовка і планування у процесі управління змінами.	2
7.	Розвиток бізнес-організацій в умовах змін та механізм їх реалізації.	2
8.	Особливості управління опором змінам та його подолання	2
9.	Традиційні і сучасні методи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	2
10.	Реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток в умовах трансформацій та змін.	2
11.	Управління змінами у стратегічному розвитку бізнес-організацій..	2
12.	Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.	2
	Всього	22

5. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Програмою навчальної дисципліни семінарські заняття не передбачені.

6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№	Назва теми	Кількість
---	------------	-----------

з/п		годин
1.	Теоретичні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	2
2.	Типи, види та рівні змін в організаціях.	2
3.	Організаційні засади командних змін при управлінні бізнесом в умовах трансформацій	2
4.	Моделі управління в умовах трансформацій та змін.	2
5.	Керівництво і лідерство при управлінні змінами	2
6.	Підготовка і планування у процесі управління змінами.	2
7.	Розвиток бізнес-організацій в умовах змін та механізм їх реалізації.	2
8.	Особливості управління опором змінам та його подолання	2
9.	Традиційні і сучасні методи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	2
10.	Реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток в умовах трансформацій та змін.	2
11.	Управління змінами у стратегічному розвитку бізнес-організацій..	2
12.	Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.	2
13.	<i>Контрольна робота</i>	2
	Всього	26

7. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

Програмою навчальної дисципліни лабораторні заняття не передбачені.

8. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Теоретичні основи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	6
2.	Типи, види та рівні змін в організаціях.	6
3.	Організаційні засади командних змін при управлінні бізнесом в умовах трансформацій	6
4.	Моделі управління в умовах трансформацій та змін.	6
5.	Керівництво і лідерство при управлінні змінами	6
6.	Підготовка і планування у процесі управління змінами.	6
7.	Розвиток бізнес-організацій в умовах змін та механізм їх реалізації.	6
8.	Особливості управління опором змінам та його подолання	6
9.	Традиційні і сучасні методи управління бізнесом в умовах трансформацій та змін.	6
10.	Реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток в умовах трансформацій та змін.	6
11.	Управління змінами у стратегічному розвитку бізнес-організацій.	6
12.	Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.	6
	Всього	72

9. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Програмою навчальної дисципліни індивідуальні завдання не передбачені.

10. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студентів виконується у вигляді підготовки до практичних занять (підготовка теоретичних питань, виконання ситуаційних задач, опанування навичками згідно з темою заняття, тощо).

Також однією з форм самостійної роботи майбутніх фахівців є індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ), виконання якого передбачає створення умов для як найповнішої реалізації творчих можливостей студентів, має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти здобувають у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. ІНДЗ є самостійно виконаним дослідженням, яке передбачає власну розробку, тобто має практичне спрямування й дає змогу оцінити обсяг і якість знань студента, його вміння застосовувати їх на практиці.

Завдання для самостійної роботи:

1. Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).
2. Класифікація видів змін.
3. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
4. Навчання та зміни.
5. Поняття «компетентність». Види компетентностей.
6. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.
7. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
8. Особа та зміни. Управління своїми та чужими змінами.
9. Поняття групи та переформування її в команду.
10. Типи корпоративних команд. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
11. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
12. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Пастки Біона.
13. Моделі та підходи до організаційних змін. Цикл змін за Коттером.
14. Метафори Гарета Моргана щодо організаційних змін.
15. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлера-Тушмана, системна модель Сенге).
16. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.

17. Ефективне лідерство. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).
18. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.
19. Стилi та навички керівника змін.
20. Загальна характеристика управління опором змінам, причин опору змінам та заходів з його подолання.
21. Реакція на опір стратегічним змінам.
22. Особливості управління опором змінам та його подолання: причини опору змінам, методи подолання опору змінам, модель «силового поля».
23. Оцінювання рівня опору змінам.
24. Організаційний розвиток.
25. Формування інноваційної організаційної культури.
26. Опір змінам та механізм мотивації персоналу в період розвитку компанії.
27. Оцінювання ефективності розвитку підприємств з врахуванням управління змінами.
28. Суть та характеристика стратегії реструктуризації.
29. Процес формування стратегій реструктуризації.
30. Процес і процедура реструктуризації.
31. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
32. Інтеграційні та диверсифікаційні процеси в організаціях.
33. Причини та висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
34. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
35. Культура організації і корпоративна культура: сутність.
36. Оптимальний характер зміни виду менеджменту і корпоративної культури.
37. Проект розвитку корпоративної культури та особливості процесу її формування в умовах України.
38. Сучасні моделі корпоративної культури.
39. Культура менеджменту.
40. Загальносистемні та часткові показники оцінки рівня культури менеджменту.
41. Ребрендинг.
42. Створення бренду роботодавця.
43. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
44. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
45. Треступеневий підхід до управління змінами в ІТ.

11. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій» застосовуються:

- навчання через аналіз матеріалу, постановку проблем і завдань з можливістю консультацій з викладачем, як безпосередньо, так і опосередковано через електронні засоби зв'язку.
- практичні заняття у вигляді семінарів з мультимедійними презентаціями студентів. Практичні заняття у вигляді тренінгів.
- творчі завдання.
- самостійна робота з вивченням оприлюднених у системі Google Class електронних матеріалів з можливістю проведення консультацій.

12. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Контроль за оцінюванням навчальних досягнень студентів слід розуміти як педагогічний супровід, спостереження і перевірку результатів навчально-пізнавальної діяльності студентів, що зокрема передбачає оцінювання наступних видів робіт:

- виконання практичних завдань
- розв'язування тестів;
- підготовку презентацій;
- виконання завдань самостійної та КР робіт.

Крім того використовуються методи усного контролю: обговорення теоретичних питань, доповіді, дискусії, а методи письмового контролю передбачають - письмове виконання практичних завдань, а також тестовий контроль (розв'язування тестів).

Процес контролю, здійснюваний викладачем, передбачає декілька етапів: перевірку (виявлення рівня отриманих студентами знань, умінь та навичок); оцінювання (вимірювання рівня знань, умінь і навичок та порівняння їх з певними стандартами, окресленими вимогами навчальних програм); облік (фіксація результатів у вигляді оцінок, балів, рейтингу в журналі, заліковій книжці, залікових чи екзаменаційних відомостях).

Контроль знань у слухачів курсу передбачає такі контрольні заходи:

- самоконтроль – є первинною формою контролю знань, який обов'язково забезпечується дистанційним курсом шляхом надання студентам переліку питань (питань та відповідей на них), а також тестів для самоперевірки;
- поточний контроль – здійснюється через систему оцінки безпосередньо викладачем лабораторних занять та виконаних завдань для самостійної роботи;
- модульний контроль – здійснюється в автоматизованому режимі, основною формою якого є тестування;
- підсумковий контроль – передбачає підсумок результатів поточного контролю.

Отже, відповідно до плану вивчення дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій і змін» передбачається проведення поточного та підсумкового контролю:

- поточний контроль передбачає проведення опитування під час практичних занять;
- консультування та контроль виконання КР та інших видів самостійної роботи студента;
- підсумковий контроль реалізується у вигляді іспиту.

Методи контролю:

- Оцінювання знань студента під час практичних занять.
- Виконання завдань для самостійної роботи.
- Проведення проміжних тестів.
- Проведення поточного контролю.
- Виконання та захист КР.
- Проведення підсумкового іспиту.

13. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Формою підсумкового контролю є **іспит**, який складається очно в період призначений деканатом або за індивідуальним графіком, який затверджується навчальним планом. Основною формою підсумкового контролю є тестування, робота над практичним завданням та співбесіда (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл балів оцінювання успішності студентів з навчальної дисципліни «Управління бізнесом в умовах трансформацій»

Розділ I												Розділ II Підсумкови й контроль	Всь ого
Поточне тестування та самостійна робота													
Змістовий розділ 1				Змістовий розділ 2									
T1	T2	T5	KP1	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	KP2		
-	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	8	40	100

*T1, T2, ..., T12 – теми занять

**KP1, KP2 – контрольні роботи

Поточне оцінювання знань студентів проводиться протягом семестру у наступних формах:

- усного опитування студентів на практичних заняттях та оцінки рівня їх знань;
- перевірки правильності розв'язання тестів та практичних задач;
- експрес-опитування (в усній чи письмовій формі).

Загальна оцінка знань студентів за поточним контролем.

Результати поточного контролю знань студентів в цілому (за усіма формами робіт) оцінюються в діапазоні від **0** до **60** балів.

Студент допускається до підсумкового контролю за умови виконання вимог навчальної програми та у разі, якщо за поточну навчальну діяльність він набрав не менше **36** балів.

Підсумкове оцінювання знань студентів

Підсумкове оцінювання знань студентів проводиться у формі іспиту.

Критерії оцінювання знань під час іспиту

Максимальна кількість балів, яку можна отримати на заліку складає **40** балів (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Розподіл балів оцінювання при підсумковому контролі з
навчальної дисципліни**

Оцінка в балах за поточне оцінювання	Оцінка в балах за підсумкове оцінювання	Оцінка за національною шкалою
54-60	36-40	Відмінно
45-53	30-35	Добре
36-44	24-29	Задовільно
менше 36	менше 24	Незадовільно

Під час оцінювання відповіді на окреме питання додатково враховуються допущені недоліки та помилки, якими вважаються: неохайне оформлення роботи (не загальноприйняті скорочення, незрозумілий почерк, використання олівців замість чітких чорнил) (мінус 2 бали); неточності в назвах окремих економічних категорій та понять (мінус 4 бали).

Критерії оцінювання відповіді на теоретичні питання заліку:

1. Повна відповідь на питання, яка оцінюється **«відмінно»**, повинна відповідати таким вимогам:

- розгорнутий, вичерпний виклад змісту обраного питання;
- повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;
- здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення;
- уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;
- демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;
- використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання.

2. Відповідь на питання оцінюється **«добре»**, якщо:

- відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, вказаних вище (якщо він явно потрібний для вичерпного розкриття питання) або, якщо:
- при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами зроблені окремі помилки під час: використання цифрового матеріалу.

3. Відповідь на питання оцінюється **«задовільно»**, якщо:

- відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття чотирьох чи більше пунктів, зазначених у вимогах до нього (якщо вони явно потрібні для вичерпного розкриття питання);
- одночасно присутні чотири чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерій оцінки питання;

– висновки, зроблені під час відповіді, не відповідають правильним чи загально визначеним при відсутності доказів супротивного аргументами, зазначеними у відповіді;

– характер відповіді дає підставу стверджувати, що особа, яка складає залік, не зовсім правильно зрозуміла зміст питання чи не знає правильної відповіді і тому не відповіла на нього по суті, допустивши грубі помилки у змісті відповіді.

З урахуванням вищевикладеного результати заліку оцінюються в діапазоні від **0** до **40** балів для студентів. При цьому, якщо відповіді студента на екзамені оцінені менше ніж на 30%, він отримує незадовільну оцінку за результатами заліку та незадовільну загальну підсумкову оцінку.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит.

Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати **100 балів**. Загальна підсумкова оцінка в балах, за національною шкалою та за шкалою ЄКТС заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента (див. табл. 3).

Таблиця 3

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D	задовільно	
60-65	E		
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

15. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- робоча навчальна програма дисципліни;
- плани лекцій, практичних занять та самостійної роботи студентів;
- тези лекцій з дисципліни;
- методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
- методичні матеріали щодо виконання курсової роботи;
- перелік питань та завдань для поточного і проміжного контролю знань з дисципліни;
- перелік питань до іспиту.

16. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Буднік М.М. Управління змінами [Текст]: підручник / М.М. Буднік, Н.М. Курилова. - Київ: Кондор, 2017. - 225 с.
2. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / І. Миколайчук, К. Кандагура // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». - 2019. - Вип. 4. - С. 112-120.
3. Лозова Т.І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості [Текст] / Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник, А. .Белова // Економіка та держава. - Київ, 2019. - № 3. - С. 4-9.
4. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Навчальний посібник. - Х.: ХДУХТ, 2017. - 226 с.
5. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.
6. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
7. Кузьмін О.Є. Управління змінами. Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, А.М. Грищук, Н.В. Смолінська, М.Б. Гункевич, М.В. Замроз. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014.-356 с.

Додаткова

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / І.Адізес. - К. : КСД, 2018.-384 с.
2. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. - К.: Book Chef, 2018.-640 с.
3. Ашмаріна, С. І. Удосконалення маркетингової інформаційної системи промислового підприємства як найважливішого елементу системи управління змінами [Текст] / С. І. Ашмаріна, Е. В. Погорєлова, А. С. Зотова //Актуальні проблеми економіки. - Київ, 2014. —№ 11 (161). - С. 348-354.
4. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. - Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. - 340 с.
5. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. КНТУД, 2014. - 364 с.
6. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусєва. - Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. - 395 с.
7. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / Г.А.Дорошук; під ред. С.К. Харічкова. - Одеса : Бондаренко М. О., 2016.- 196 с.
8. Живко З. Б. Управління змінами [Текст]: навч. посіб. / З. Б. Живко; Львів, держ. ун-т внутр. справ. - Львів : ЛДУВС, 2016.-251 с.

9. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. / Джим Коллінз /Пер. з англ. О. Савчин. - К.: Наш Формат, 2017.-368 с.
10. Ладонько Л.С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства / Л.С.Ладонько, І.С.Тихун // Науковий вісник ЧДІЕУ. - 2016. -№1 . - С. 126-135.
11. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. / Т.С.Пічугіна, С.С.Ткачова, О. П. Ткаченко. - Харків: ХДУХТ, 2017. - 226 с.
12. Селіверстова, Л.С. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України [Текст] / Л.С.Селіверстова, О.М.Міх //Формування ринкових відносин в Україні. - Київ, 2016. - № 10. - С. 58-62.
13. Смолінська Н. В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах / Н.В.Смолінська, І.І.Грибик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - №4 (250). - С. 127 - 131.
14. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / за ред. С. К. Харічкова, Г. А. Дорошук. - Одеса: «Освіта України», 2017. - 244 с.
15. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / [кол. авт.] ; за заг. ред. Н.Є.Муромець, О.А.Мельниченка. - Х.: ТОВ «В справі», 2016. - 268 с.
16. Doroshuk, G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools // G.A.Doroshuk, G.O.Gratiotova // Економічний журнал. - 2018. - № 2 (4). - 30-39 с.
17. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. - 390 p. 15
18. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter// Harvard Business Review. - 2005. - March-April Vol. 73 (2J. - P. 59-67.
19. Prisyazhnyuk A. Theoretical aspect of cluster change management / A. Prisyazhnyuk, V. Khmurova // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. - Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. - 368 p. - 265-268 p.

17. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

1. Банах Ю.В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В.Банах. - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9798/1/14.pdf>
2. Гарвин Д. Изменение организации через изменение сознания сотрудников [Электронный ресурс] / Д.Гарвин, М.Роберто. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cml82.html>
3. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак. //

Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_21.

4. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://bookap.info/book/the_fifth_discipline_2016/load/pdf.shtm

5. Шевченко, І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. Б. Шевченко; НТУУ «КПІ». - Електронні текстові дані (1 файл: 3,03 Мбайт). - Київ: НТУУ «КПІ», 2015. - 231 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>