

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
Вінницький соціально-економічний інститут
Кафедра бізнесу і права**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Вінницького соціально-
економічного інституту
Університету «Україна»

_____ Г.В. Давиденко
« 01» _____ 09 _____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 2.2 Управління змінами (Ділове адміністрування)

(шифр і назва навчальної дисципліни)

освітня програма

Менеджмент

(назва освітньої програми)

освітнього рівня

магістр

(назва освітнього рівня)

галузь знань

07 Управління та адміністрування

(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність(ності)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності(тей))

Спеціалізація(ї)

-

(назва спеціалізації)

інститут, філія, факультет, коледж Вінницький соціально-економічний інститут

(назва навчально-виховного підрозділу)

Обсяг, кредитів: 60/2

Форма підсумкового контролю: екзамен

Вінниця 2023 рік

Робоча програма Управління змінами (Ділове адміністрування)

(назва навчальної дисципліни)

для студентів за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальністю 073 Менеджмент.« 01 » 09 2023 року – 39 с.**Розробники:**Жукова Ольга Анатоліївна – старший викладач кафедри бізнесу і права
Вінницького соціально-економічного інституту

(вказати авторів, їхні посади, навчально-виховний підрозділ, кафедру, наукові ступені та вчені звання)

Викладачі:Жукова Ольга Анатоліївна – старший викладач кафедри бізнесу і права
Вінницького соціально-економічного інституту

(вказати всіх викладачів, які працюють за даною програмою, їхні посади, навчально-виховний підрозділ, кафедру, наукові ступені та вчені звання)

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри бізнесу і права

Протокол від «01» вересня 2023 року, № 2

Завідувач кафедри
бізнесу і права _____

(підпис)

(Давиденко В.В.)

(прізвище та ініціали)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми
(керівником проектної групи) _____Менеджмент

(назва освітньої програми)

«01» вересня 2023 року

Гарант освітньої (професійної/наукової) програми (керівник проектної групи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ПРОЛОНГАЦІЯ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Навчальний рік	2023/2024	20__/20__	20__/20__	20__/20__
Дата засідання кафедри / циклової комісії	01.09.23			
№ протоколу	№2			
Підпис завідувача кафедри / голови циклової комісії				

Матеріали до курсу розміщені на сайті Інтернет-підтримки навчального процесу <http://vo.ukraine.edu.ua/> за адресою:

<https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=4173>

(вказати адресу)

Робочу програму перевірено
«01» вересня 2023 року

Заступник директора
з науково-педагогічної роботи
Вінницький соціально-
економічний інститут

(підпис)

(_____)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

1.	ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2.	МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3.	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ.....	7
4.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
4.1.	Анотація дисципліни.....	9
4.2.	Структура навчальної дисципліни.....	12
4.2.1.	<i>Тематичний план.....</i>	12
4.2.2.	<i>Навчально-методична картка дисципліни.....</i>	14
4.3.	Форми організації занять.....	15
4.3.1.	<i>Теми семінарських занять.....</i>	15
4.3.2.	<i>Теми практичних занять.....</i>	15
4.3.3.	<i>Теми лабораторних занять.....</i>	15
4.3.4.	<i>Індивідуальні завдання.....</i>	15
4.3.5.	<i>Індивідуальна навчально-дослідна робота.....</i>	16
4.3.6.	<i>Теми самостійної роботи студентів.....</i>	19
5.	МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	20
5.1.	Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності.	20
5.2.	Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності.....	21
5.3.	Інклюзивні методи навчання.....	21
6.	СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	23
6.1	Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів.....	24
6.2.	Система оцінювання роботи студентів упродовж семестру.....	24
6.3.	Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS.....	25
6.4.	Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS.....	26
6.5.	Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS.....	26
6.6.	Розподіл балів, які отримують студенти.....	26
6.7.	Орієнтовний перелік питань до екзамену (заліку).....	27
7.	МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	29
7.1.	Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю.....	30
7.2.	Глосарій (термінологічний словник).....	31
7.3.	Рекомендована література.....	36
7.4.	Інформаційні ресурси.....	37
8.	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	38

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 2	Галузь знань <u>07 „Управління та адміністрування”</u> (шифр і назва)	нормативна (за вибором інституту або здобувача вищої освіти)	
	Напрямок підготовки _____ (шифр і назва)		
Модулів – 1	Спеціальність: „Менеджмент”	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання згідно МВ до вик. ІЗ з СРС		Семестр	
Загальна кількість годин - 60		2-й	-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 0,7 самостійної роботи студента – 2,7	Освітньо-кваліфікаційний рівень: Магістр	10 год.	- год.
		Практичні, семінарські	
		10 год.	- год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		40 год.	- год.
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
Вид контролю:			
залік	-		

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

для денної форми навчання – 50%.

для заочної форми навчання – - %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у студентів управлінських вмій та навичок з питань управління організаційними змінами.

Предмет: інтегрована сукупність управлінських відносин у процесі управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами на підприємстві.

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

Завдання вивчення навчальної дисципліни:

розуміння сутності змін та природи їх виникнення:

формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;

вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;

розгляд практичного застосування теорії і методології проведення змін на підприємствах.

Після вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

розробляти ефективний план дій з упровадження змін;

здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;

формувати команду для проведення змін;

володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;

знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- історичні аспекти побудови банківських систем;
- принципи побудови та структуру банківської системи;
- функції, роль і статус центрального банку в банківській системі та характер його впливу на діяльність комерційних банків
- економічну сутність, функції та органи управління комерційних банків;
- механізм та інструменти реалізації грошово-кредитної політики;
- основні засади функціонування банків на ринку фінансових послуг;
- особливості антикризового управління банківською системою;
- специфіку реалізації банківського нагляду та фінансового моніторингу.

вміти:

- оцінювати рівень конкуренції в банківській системі;
- організувати процес управління комерційним банком та його операційну діяльність;
- визначати цілі і пріоритети грошово-кредитної політики держави, володіти інструментами її реалізації;
- аналізувати особливості взаємодії банківської системи з міжнародними фінансовими організаціями;
- налагоджувати антикризове управління та фінансовий моніторинг у банку.
- обґрунтовувати доцільність впровадження фінансових інновацій в банківську діяльність;
- розв'язувати проблеми, які виникають при функціонуванні різних ланок банківської системи країни, швидко опанувати технології автоматизованого вирішення цих проблем у банківських установах;

- виділяти напрями забезпечення стабільності банківської системи

Рядок дисципліни в «Матриці відповідності загальних програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	ЗК 1	ЗК 2	ЗК 4	ЗК 5	ЗК 8	ЗК 12
ОК	+	+	+	+	+	+

Рядок дисципліни в «Матриці відповідності спеціальних (фахових) програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	ФК 1	ФК 5	ФК 8	ФК 9
ОК	+	+	+	+

Рядок дисципліни в «Матриці забезпечення програмних результатів навчання (ПРН) відповідними компонентами освітньої програми»

	ПРН 1	ПРН 2	ПРН 6	ПРН 7	ПРН 11	ПРН 13
ОК	+	+	+	+	+	+

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація дисципліни

У ході вивчення навчальної дисципліни студент має ознайомитися з програмою дисципліни, її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Тематичний план навчальної дисципліни складається з одного модуля, який об'єднує у собі всі теми навчальної дисципліни та логічно пов'язує кілька навчальних її елементів за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, семінарські та практичні заняття; самостійна робота студентів.

Змістовний модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами

Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах

Природа 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. Концепція і стратегія управління змінами

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 організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства.

Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/занепад). Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Модель життєвого циклу організації І. Едайзіса, А. Пригожина та Л. Данко, Л. Грейнера.

Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.

Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

Тема 4. Командні зміни

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, 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.

Змістовний модуль 2. Механізм реалізації змін

Тема 5. Влада та стилі 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 – Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічно-го, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Тема 7. 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 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення

Емпіричний підхід до проектування організаційних змін. Моделювання реагування організації на зміни середовища його функціонування. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами на сучасному етапі функціонування підприємства.

4.2. Структура навчальної дисципліни

4.2.1. Тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	срс		л	п	лаб	інд	срс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами.												
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 2. Індивідуальні зміни	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 3. Командні зміни	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 4. Організаційні зміни	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 5. Роль керівника в управлінні змінами	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Разом за змістовим модулем 1	30	5	5	-	-	20	-	-	-	-	-	-
Усього годин за М1	30	5	5	-	-	20	-	-	-	-	-	-
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації змін.												
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 7. Структурні зміни	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 9. Зміни корпоративної культури	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	6	1	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Разом за змістовим модулем 2	30	5	5	-	-	20	-	-	-	-	-	-
ІНДЗ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього годин	60	10	10	-	-	40	-	-	-	-	-	-

4.3. Форми організації занять

4.3.1. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	-	-

4.3.2 Теми практичних занять

№	Теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Теоретичні основи управління змінами	1	
2	Індивідуальні зміни	1	
3	Командні зміни	1	
4	Організаційні зміни	1	
5	Роль керівника в управлінні змінами	1	
6	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами	1	
7	Структурні зміни	1	
8	Управління змінами в стратегічному розвитку організації	1	
9	Зміни корпоративної культури	1	
10	Зміни на основі інформаційних технологій	1	
	Всього:	10	-

4.3.4. Індивідуальні завдання

1. Підготовка повідомлення з теми: «Теоретичні основи управління змінами».
2. Огляд додаткової літератури на тему: «Індивідуальні зміни».
3. Підготовка повідомлення з теми: «Командні зміни».
4. Підготовка та проведення презентації на тему: «Організаційні зміни».
5. Вирішення індивідуальних задач з теми: «Роль керівника в управлінні змінами».
6. Складання ситуаційних завдань з теми: «Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами».
7. Вирішення індивідуальних завдань з теми: «Структура змін».
8. Підготовка та проведення презентації на тему: «Управління змінами в стратегічному розвитку організації».
9. Підготовка повідомлення з теми: «Зміни корпоративної культури».
10. Огляд додаткової літератури на тему: «Зміни на основі інформаційних технологій».

4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота (навчальний проект)

Індивідуальна навчально-дослідна робота (ІНДР) є видом позааудиторної індивідуальної діяльності студента, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни. Завершується виконання студентами ІНДР прилюдним захистом навчального проекту.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) з курсу – це вид науково-дослідної роботи студента, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Види ІНДЗ, вимоги до них та оцінювання:

- складання ситуаційних завдань (вирішення задач) із різних тем курсу (**4 бали**);
- огляд літератури з конкретної тематики (**4 бали**);
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, тематичні розвідки (**4 бали**);
- підготовка наукової статті з будь-якої теми курсу (**10 балів**);
- участь у науковій студентській конференції (**4 бали**);
- повідомлення з теми, рекомендованої викладачем (**2 бали**);
- дослідження з тематики дисципліни у вигляді реферату (охоплює весь зміст навчального курсу) – **14 балів**.

Орієнтовна структура ІНДЗ – дослідження у вигляді реферату: вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел.

Тематика ІНДЗ

1. Природа виникнення змін
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах
3. Організаційна досконалість і організаційні зміни.
4. Класифікація видів змін
5. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
6. Сутність змін у природі та у відкритих соціально - економічних системах, їх взаємозв'язок.
7. Навчання та зміни. Теорії навчання
8. Підходи до змін: біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний

9. Особа і зміни
- 10.Управління своїми та чужими змінами
- 11.Побудувати модель «силового поля» для конкретної організації;
- 12.Наведіть заходи, що посилюють успішність перетворень у даній організації.
- 13.Навчання та зміни.
14. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами.
15. Види компетентностей.
- 16.Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично - психологічний підходи до змін.
- 17.Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
18. Захоть перед качаном та після ініціювання змін.
- 19.Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд
- 20.Покращання продуктивності (ефективності) команди
- 21.Моделі та стадії розвитку команди
- 22.Керівництво при командних змінах
- 23.Типи корпоративних команд.
- 24.Вплив індивідуумів на динаміку команди.
- 25.Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
- 26.Етапи та особливості формування команди змін.
- 27.Мотивація та розвиток членів команди.
- 28.Командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм.
- 29.Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін
- 30.Моделі та підходи до організаційних змін
- 31.Використовуючи модель МакКінси, проаналізуйте ключові чинники роботи вибраної організації.
- 32.Проведіть змішаний аналіз готовності до змін, використовуючи аналіз поля сил Курта Левіна на усі ключові чинники 7s.
- 33.За результатами аналізу готовності конкретної організації до змін заповніть аналітичну таблицю.
- 34.Положення жорсткого методу впровадження змін(теорія E);
- 35.Положення м'якого методу впровадження змін (теорія O);
- 36.Положення інтегрального методу впровадження змін.
- 37.Впровадження планових змін.
- 38.Використовуючи запропоновані оціночні методики оцініть готовність персоналу організації до змін.
- 39.На основі отриманих результатів, зробіть висновок щодо типів відношення до змін працівників організації.
- 40.Визначити основні причини та проблеми опору змінам.

**Критерії оцінювання ІНДЗ
(дослідження у вигляді реферату)**

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1.	Обґрунтування актуальності, формулювання мети, завдань та визначення методів дослідження	2 бали
2.	Складання плану реферату	1 бал
3.	Критичний аналіз суті та змісту першоджерел. Виклад фактів, ідей, результатів досліджень у логічній послідовності. Аналіз сучасного стану дослідження проблеми, розгляд тенденцій подальшого розвитку даного питання	3 балів
4.	Дотримання правил реферування наукових публікацій	2 бали
5.	Доказовість висновків, обґрунтованість власної позиції, пропозиції щодо розв'язання проблеми, визначення перспектив дослідження	4 бали
6.	Дотримання вимог щодо технічного оформлення структурних елементів роботи (титульний аркуш, план, вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел, посилання	2 бал
Разом		14 балів

Оцінка за ІНДЗ у вигляді реферату: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
10 – 14	відмінно	5	A	відмінно
7 – 9	добре	4	BC	добре
5 – 6	задовільно	3	DE	задовільно
0 – 4	незадовільно	2	FX	незадовільно з можливістю повторного виконання

4.3.6. Теми самостійної роботи студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Теоретичні основи управління змінами	4	
2	Індивідуальні зміни	4	
3	Командні зміни	4	
4	Організаційні зміни	4	
5	Роль керівника в управлінні змінами	4	
6	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами	4	
7	Структурні зміни	4	
8	Управління змінами в стратегічному розвитку організації	4	
9	Зміни корпоративної культури	4	
10	Зміни на основі інформаційних технологій	4	
	ВСЬОГО:	40	-

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

1. За джерелом інформації:

- *словесні*: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда;
- *наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація;
- *практичні*: вправи.

2. *За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації*: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. *За ступенем самостійності мислення*: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. *За ступенем керування навчальною діяльністю*: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів із книгою; виконання індивідуальних навчальних проєктів.

Методи викладання навчального матеріалу визначаються викладачем в залежності від виду занять, змісту теми, цілей і завдань, можливостей студентів та часом, відведеним для вивчення теми.

В ході лекцій використовуються наступні методи:

- пояснювально-ілюстративна лекція включає усний виклад навчального матеріалу з ілюстрацією таблиць, слайдів, роздаткового матеріалу, з використанням ТЗН.

- лекція з елементами бесіди, яка включає усний виклад навчального матеріалу, великого за обсягом, складного за логічною побудовою у якому

застосовується питально-відповідальний метод навчання з використанням ілюстративного матеріалу.

- проблемна лекція спрямована на розвиток логічного мислення студентів, коли при читанні лекції перед студентами формулюється проблема для самостійного осмислення того, що далі розкривається викладачем; у ході лекції студентам може видаватися надрукований роздавальний матеріал або здійснюватися показ таблиць, слайдів, які допомагають студентам у вирішенні поставленої проблеми.

В ході практичних занять застосовуються наступні методи:

- практичне заняття організовується у формі доповідей і обговорень, вирішення виробничих задач та ситуацій.

- репродуктивний метод застосовується при проведенні підсумкового заняття зі змістового модуля з використанням тестового контролю у ІКЦ.

5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії; створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

Під час викладання навчальної дисципліни «Фінанси, гроші та кредит» застосовуються наступні методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів:

1. Метод створення ситуації новизни навчального матеріалу – надання нових фактів та самостійний їх пошук створює відчуття збагачення знаннями спонукає студентів до самовдосконалення.

2. Метод опори на життєвий досвід студентів – використання викладачем у навчальному процесі життєвого досвіду студентів – фактів, явищ, які вони спостерігали в житті, або в яких самі брали участь.

3. Метод емоційно-морального стимулювання – включення у зміст навчання моральних ситуацій прикладів з життя.

4. Метод зацікавлення – реалізується за допомогою цікавих прикладів, парадоксальних фактів (цікаві аналогії, проблемні запитання, досліді).

5. Метод емоційного сплеску та заохочення – підтримка, підбадьорювання, заохочення; педагог має демонструвати своє прагнення допомогти студенту, бути впевненим у його силах та здібностях.

6. Метод пізнавальних ігор:

- *ділова гра* – діалог на професійному рівні, в якому відбуваються зіткнення різних думок, пропозицій, і взаємна критика гіпотез. Їх обґрунтування, що призводить до появи нових знань і уявлень;

- *рольова гра* – імпровізоване розігрування заданої ситуації;

- *інтерактивна гра* – метод навчання, заснований на досвіді, отриманому в результаті спеціально організованої соціальної взаємодії учасників з метою зміни індивідуальної моделі поведінки;

- *симуляція* – метод навчання, який моделює обмежені в часі, конкретні життєві ситуації, результат яких залежить від поведінки учасників процесу взаємодії.

5.3. Інклюзивні методи навчання

1. Методи формування свідомості: бесіда, диспут, лекція, приклад, пояснення, переконання.

2. Метод організації діяльності та формування суспільної поведінки особистості: вправи, привчання, виховні ситуації, приклад.

3. Методи мотивації та стимулювання: вимога, громадська думка. Неприпустимо застосовувати в інклюзивному вихованні методи емоційного стимулювання – змагання, заохочення, переконання.

4. Метод самовиховання: самопізнання, самооцінювання, саморегуляція.

5. Методи соціально-психологічної допомоги: психологічне консультування, аутотренінг, стимуляційні ігри.

6. Спеціальні методи: патронат, супровід, тренінг, медіація.

7. Спеціальні методи педагогічної корекції, які варто використовувати для цілеспрямованого виправлення поведінки або інших порушень, викликаних спільною причиною. До спеціальних методів корекційної роботи належать: суб'єктивно-прагматичний метод, метод заміщення, метод «вибуху», метод природних наслідків і трудовий метод.

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Навчальна дисципліна «**Фінанси, гроші та кредит**» оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається з 2 модулів.

Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100 бальною шкалою в кожному семестрі окремо.

За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.

Модульний контроль: кількість балів, які необхідні для отримання відповідної оцінки за кожен змістовий модуль упродовж семестру.

Семестровий (підсумковий) контроль: виставлення семестрової оцінки студентам, які опрацювали теоретичні теми, практично засвоїли їх і мають позитивні результати, набрали необхідну кількість балів.

Загальні критерії оцінювання успішності студентів, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», подано в таблиці нижче.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на семінарських, практичних, лабораторних заняттях, виконання самостійної роботи, індивідуальну роботу, модульну контрольну роботу.

Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань.

Реферативні дослідження та повідомлення, які виконує студент за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на практичних заняттях.

Модульний контроль знань студентів здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання можуть бути:

- екзамени; комплексні іспити;
- стандартизовані тести;
- наскрізні проекти; командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, повідомлення;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- завдання на лабораторному обладнанні, тренажерах, реальних об'єктах тощо;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
«відмінно»	Ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності в розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
«добре»	Ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
«задовільно»	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
«незадовільно»	Виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

6.2. Система оцінювання роботи студентів упродовж семестру

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2	
		кількість одиниць	максималь на кількість	кількість одиниць	максималь на кількість
I. обов'язкові					
1.1. Відвідування лекцій	1	5	5	5	5
1.2. Відвідування практичних занять	1	5	5	5	5
1.3. Робота на практичному занятті	2	2	4	2	4
1.4. Виконання завдань для самостійної роботи	2	2	4	2	4
1.5. Виконання модульної роботи	5	1	5	1	5
Разом		-	23	-	23
Максимальна кількість балів за обов'язкові види роботи: 46					
II. Вибіркові					
Виконання завдань для самостійного опрацювання (за вибором студента не більше 14 балів)					
2.1. Складання ситуаційних завдань із різних тем курсу	4				
2.2. Огляд літератури з конкретної тематики	4				
2.3. Анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, тематичні розвідки	4				
2.4. Підготовка наукової статті з будь-якої теми курсу	10				
2.5. Участь у науковій студентській конференції	4				
2.6. Повідомлення з теми, рекомендованої викладачем	2				
2.7. Виконання індивідуальних завдань (ІНДЗ)	14				
Разом		14			
Максимальна кількість балів за вибіркові види роботи: 14					
Всього балів за теоретичний і практичний курс: 60					

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної та індивідуальної навчально-дослідної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- своєчасність виконання навчальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань;
- ініціативність у навчальній діяльності.

6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
54 – 60 та більше	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
45 – 53	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
36 – 44	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
21 – 35	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 20		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
36 – 40 та більше	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
30 – 35	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
24 – 29	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
14 – 23	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 13		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
		екзамен	залік		
90 – 100	<i>відмінно</i>	5	<i>зараховано</i>	A	<i>відмінно</i>
82 – 89	<i>добре</i>	4		B	<i>добре (дуже добре)</i>
75 – 81	<i>добре</i>	4		C	<i>добре</i>
64 – 74	<i>задовільно</i>	3		D	<i>задовільно</i>
60 – 63	<i>задовільно</i>	3		E	<i>задовільно (достатньо)</i>
35 – 59	<i>незадовільно</i>	2	<i>не зараховано</i>	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 34	<i>незадовільно</i>	2		F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.6. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест (залік)	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	30	100
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття змін та природа їх виникнення. Види та типи змін.
2. Організаційні зміни: роль та значення в розвитку організації, їх характеристика.
3. Індивідуальні зміни та їх характеристика. Види компетентності.
4. Індивідуальні плани працівника та їх особливості. Теорія навчання.
5. Поняття групи та етапи переформування її в команду.
6. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
7. Процес розроблення цілей виходячи з результатів роботи підприємства.
8. Цикл змін за Коттером та його характеристика.
9. Типологія учасників змін за Белбіном.
10. Моделі та підходи до проведення організаційних змін.
11. Моделі змін та їх характеристика.
12. Моделі організаційних перетворень та їх характеристика.
13. Ефективне лідерство в управлінні змінами.
14. Менеджери та лідери: спільні та відмінні риси.
15. Характеристика типів «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
16. Управління опором змінам на підприємствах та характеристика його етапів.
17. Процедура оцінювання рівня опору змінам.
18. Проведення оцінки економічної ефективності ймовірних варіантів змін.
19. Сутність, цілі та завдання реструктуризації підприємства.
20. Характеристика процесів проектування управління змінами на підприємстві
21. Проекти з управління змінами на підприємствах та їх характеристика.
22. Інтеграційні процеси та зміни на підприємствах.
23. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін підприємств та їх характеристика.
24. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури підприємства.
25. Регулювання діяльності підприємств в процесі проведення організаційних змін.
26. Створення бренду працедавця. Ребрендинг.
27. Стратегія та інформаційні технології (ІТ) в діяльності підприємств.

28. Роль ІТ - менеджменту в організаційних змінах.
29. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.
30. Нормативне проектування організаційних змін: емпіричний підхід.
31. Модель структурного реагування організації на зміни середовища.
32. Механізми адаптивного управління організаційними змінами сучасного підприємства.
33. Антикризове управління змінами.
34. Практичні тенденції скорочення організації.
35. Тактики управління організацією, що знаходиться в занепаді.

7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Опорний конспект лекцій
2. Методичні вказівки до практичних занять.
3. Методичні вказівки до контрольних робіт.
4. Завдання для самостійної роботи студентів.
5. Орієнтовна тематика реферативних досліджень.
6. Ілюстративні матеріали.
7. Глосарій по дисципліні.
8. Питання до модульного контролю.
9. Питання до екзамену.

7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю

1. Гроші у функціонування ринку: презентація. URL : <https://ppt-online.org/74368> (дата звернення 27.08.2019)
2. Гроші. Історія виникнення та еволюція грошей. Властивості, різновиди грошей. URL : <https://ppt-online.org/349274> (дата звернення 27.08.2019)
3. Електронні гроші: презентація. URL : <https://ppt-online.org/116200> (дата звернення 27.08.2019)
4. Євась Т,В. Презентації лекцій з курсу «Фінанси, гроші та кредит». URL : <http://vo.ukraine.edu.ua/mod/folder/view.php?id=99591> (дата звернення 27.08.2019)
5. Концепції, що пояснюють виникнення грошей. URL : <https://ppt-online.org/419074> (дата звернення 27.08.2019)
6. Крамаренко Ю.М. Гроші: їх функції та види. URL : <https://ppt-online.org/195257> (дата звернення 27.08.2019)

7. Ласукова А.Л. Теорії грошей. URL : <https://ppt-online.org/133402> (дата звернення 27.08.2019)
8. Мордань Є.Ю. Сутність та функції грошей: презентація. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=ZcSRZpFi2yw> (дата звернення 27.08.2019)
9. Сутність та функції фінансів: презентація. URL : <https://ppt-online.org/437259> (дата звернення 27.08.2019)
10. Фінанси суб'єктів госопдарювання: презентація. URL : <https://ppt-online.org/487385> (дата звернення 27.08.2019)
11. Фінансова академія. Історія гривні: відео-фільм. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=ZcSRZpFi2yw> (дата звернення 27.08.2019)
12. Фінансова система України: презентація. URL : <https://ppt-online.org/484976> (дата звернення 27.08.2019)

Для інклюзивного навчання:

- методики диференційованого підходу до процесу навчання й оцінювання знань, умінь і здібностей студентів з інвалідністю;
- дистанційні програми навчання для студентів із проблемами слуху і порушеннями опорно-рухового апарату.
- спеціалізовані комп'ютерні програми для навчання осіб з інвалідністю;
- забезпечення осіб із проблемами зору спеціальною літературою: книгами, підручниками, навчальними посібниками, журналами, надрукованими шрифтом Брайля та укрупненим шрифтом, і звуковими комп'ютерними програмами;
- наявність аудіовізуальних засобів навчання, спеціальної навчально-методичної літератури в електронному, друкованому, аудіовізуальному форматах для осіб з інвалідністю;
- дидактичні матеріали та засоби навчання осіб з інвалідністю для дистанційної та відкритої форм навчання.

7.2. Глосарій (термінологічний словник)

- Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри, тощо. (Формальні організації називатимемо просто організаціями”).
- Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.
- Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.
- Інстанції — це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.
- Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади
- Внутрішнє середовище — це структура організації, її ресурси та культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт.
- Внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.
- Зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:
- Складність — велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.
- Мінливість — швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна,

фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим — для інших, наприклад, виробничих.

Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

Невизначеність — необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства.

Процес управління являє собою: систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), представництво, інформаційне забезпечення.

Система управління(СУ) — це складне утворення процесів і явищ, удосконалювання якого може йти з різним ступенем деталізації.

Організаційно-адміністративний механізм. Стосовно сфери культури, особливо російської, до цих пір, як правило, на першому плані виявляється організаційно-адміністративний механізм. Йдеться про систему розподілу повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях).

Економічний механізм — система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів — перш за все), господарського вмісту, господарського розрахунку і економічного стимулювання. Зрозуміло, економічне стимулювання (організація заробітної плати, матеріального заохочення або покарання) є формою господарського розрахунку, а останній може розглядатися як один із засобів ресурсного забезпечення, але в цілях систематичного розгляду цю «матрьошку» доцільно розкрити. Управляти без економічного механізму неможливо.

Робота з персоналом. Ще недавно люди в управлінському контексті розглядалися у дусі марксистської політекономії — як частина продуктивних сил (робоча сила, кадрове забезпечення, трудові резерви і т. п.). У цьому плані вони виступають як знеособлені кадри, які необхідно готувати, підбирати і стимулювати.

Інформаційний механізм. Люди — не лише персонал і ділові партнери; будівлі, гроші, устаткування і тому подібне - не лише частина бізнесу, право - також щось більше, ніж правове забезпечення менеджменту і

підприємництва. Але є ще один — не менш важливий механізм, який втягує в орбіту менеджменту попередні механізми і приводить в дію сукупну систему. З деякою мірою умовності цей механізм можна назвати інформаційним.

- Об'єкт управління – елемент системи управління (предмет, явища), на який спрямовано управлінську діяльність.
- Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.
- Оптимальний (лат. *optimus* – найкращий) – найсприятливіший, найбільш відповідний.
- Організація – об'єднання групи людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.
- Парадигма – це сукупність фундаментальних наукових понять, уявлень, установок, найзагальніша модель явищ, яка приймається і поділяється науковим товариством.
- Первинна організація – організації!, яка створюється за рішенням вище стоящих органів, а потім здійснюється формування її персоналу.
- Підкріплення – це будь-які дії, які спричиняють повторення або утримання певних зразків поведінки.
- План – завчасно намічений комплекс заходів, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт в рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.
- Планування як функція менеджменту – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів її досягнення.
- Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації.
- Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації' (головний критерій – досягнення балансу інтересів).
- Повідомлення – це конкретний вираз ідеї, що відправляється одержувачу.
- Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний "кодекс законів організації", який визначає, у якому напрямку слід діяти.
- Поточні плани – це річний план роботи підрозділу з розбивкою по кварталах і місяцях відповідно до його призначення (місією) та цілям (деревом цілей) на даний рік.
- Потреба – це психологічний або фізіологічний дефіцит будь-чого, відображений у сприйнятті людини.
- Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

- Прийняття рішень – це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів.
- Принцип менеджменту – це правила, основні вихідні положення, провідні ідеї, якими керується об'єкт управління під час здійснення управлінської діяльності, і які є вихідними з будь-яких теорій або вчень менеджменту.
- Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.
- Прогулянкове управління – це управління, що ґрунтується на "виходах у народ".
- Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
- Проект – це роботи, плани, заходи та інші завдання, спрямовані на створення унікального продукту (пристрою, роботи, послуги). Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.
- Проектування функціональних обов'язків – це застосування теорії мотивування для розробки структури діяльності працівників з метою підвищення продуктивності й рівня задоволеності від праці.
- Пропускна здатність (ємність) – це обсяг інформації, який може бути переданий у процесі однієї комунікаційної сесії.
- Процедури (технологічні карти) – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин; головне в них – хронологічна послідовність дій, які вимагаються.
- Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в певній послідовності.
- Революція – корінний переворот, різкий стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого.
- Результат – кінцевий підсумок, продукт господарської діяльності організації.
- Результативність діяльності організації – реалізація місії організації. Корисний результат діяльності організації, який характеризується, насамперед, обсягом матеріальних благ, якість і асортимент яких відповідають потребам суспільства.
- Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.
- Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.
- Рішення – це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі.
- Розвиток – процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого.

- Розподіл праці – це розмежування різноманітних видів трудової діяльності і закріплення їх за окремими людьми та підрозділами, що слугують основою к подальшої спеціалізації.
- Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.
- Розширення функціональних обов'язків – це об'єднання декількох робочих завдань в одне
- Ротація робочих завдань – це розробка робочих завдань, що передбачає систематичне переміщення працівників від виконання одних завдань до виконання інших.
- Семантика – це сенс слів і контекст, у якому вони використовуються.
- Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.
- Симптом – зовнішня ознака, зовнішнє проявлення чого-небудь.
- Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.
- Синтез (гр. Syntehesis – сполучення, поєднання, складення) – метод вивчення предмета в його цілості; в єдності і взаємному зв'язку його частин; синтез зв'язаний у процесі наукового пізнання з аналізом.
- Система – дещо ціле, що представляє собою єдність закономірно розташованих частин, які знаходяться в певному зв'язку.
- Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).
- Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.
- Ситуаційний підхід – це модель керівництва, у якій розглядаються взаємозв'язки стилів лідерства й конкретних організаційних ситуацій.
- Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.
- Ситуація – сукупність або конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації в певний період часу.
- Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.
- Спонування – це відчуття дефіциту будь-чого, що має певну поведінкову спрямованість.

- Спрощення функціональних обов'язків – це розробка робочих завдань, що спрямована на підвищення продуктивності виконання окремих операцій шляхом скорочення їх кількості в розрахунку на одного працівника.
- Стандарт – документ, затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим.
- Статус – правове положення особи або установи.
- Створення системи особистих зв'язків – це придбання і підтримання особистих відносин, що виходять за межу функціональних підрозділів, ієрархічних рівнів і організації у цілому.
- Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.
- Стратегія – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.
- Стратегія диференціації – надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.
- Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.
- Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.
- Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають зберегти існуючий стан.
- Стратегія фокусування – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.
- Страх комунікації або тенденція ухилення – це індивідуальний рівень страху або тривоги, що асоціюється з майбутніми або поточними комунікаціями.
- Структура організації – її внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему відповідних зв'язків, їх підпорядкованість і взаємодію.
- Суб'єкт управління – конкретна людина або група людей, відповідні організації та установи, які здійснюють управлінську діяльність.
- Суб'єкт управлінської діяльності – людина (фізична особа), через які реалізуються управлінські відносини.
- Субститут – це ситуаційна змінна, що робить стиль лідерства непотрібним або зайвим.
- Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.
- "Таємний телеграф" – це неформальна комунікативна мережа організації, що об'єднує усіх її членів.
- Теорії процесів мотивації – це теорії, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

- Теорія "шлях-ціль" – це ситуаційний підхід, відповідно до якого лідер несе безпосередню відповідальність за підвищення мотивування підлеглих до досягнення особистих й організаційних цілей.
- Теорія ERG – це модифікована теорія ієрархії потреб, у якій виділяються три категорії потреб (в існуванні, у взаємозв'язку, у зростанні).
- Теорія ієрархії потреб – це змістовна теорія, в основі якої лежить допущення про те, що мотивування людини визначається комплексом її потреб (фізіологічні, безпека й упевненість у майбутньому, соціальні, повага, самовираження), що розташовуються за ієрархією.
- Теорія набутих потреб МакКлелланда – це змістовна теорія мотивування, у якій виділяються три категорії потреб (влади, успіху, причетності), що формуються протягом життя індивіда.
- Теорія очікувань – це теорія процесів мотивування, що засновується на припущенні про те, що рівень мотивування працівників залежить від їх уявлень про свої здібності до виконання завдань і одержання винагородження.
- Теорія підкріплення – це теорія процесів мотивування, предметом якої є взаємозв'язок між поведінкою працівників організації і її наслідками.
- Теорія справедливості – це теорія процесів мотивування, що вивчає уявлення індивідів про те, наскільки справедливо їх оцінюють у порівнянні з іншими людьми.
- Традиційний підхід до мотивації – це підхід, що заснований на оплаті праці й розглядає працівника як економічну людину, що готова працювати більше за додаткову плату.
- Трансакційний лідер – це лідер, який направляє своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їм їхню роль та вимоги, що пропонуються для виконання того або іншого завдання.
- Трансформаційний лідер – це лідер, що має здібності до впровадження інновацій і проведення змін.
- Управління – цілеспрямований вплив людини на об'єкти, процеси, системи та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів; вид діяльності, що полягає в керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально- економічного та політичного життя суспільства.
- Формальний – здійснений у прийнятому, законному порядку.
- Формальні канали комунікації – це канали комунікації, що пронизують організацію відповідно до командного ланцюгу або підрозділу відповідальності за виконання робочих завдань.
- Функціональний підхід до оцінки ефективності управління – погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.
- Харизма – це вплив, заснований на властивостях особистості лідера або його здатності залучати прихильників.

- Харизматичне лідерство – це спрямованість поведінки лідера на натхнення і мотивування працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує стандартні результати.
- Централізована мережа – це командна комунікативна структура, яка передбачає взаємодію усіх членів команди з одним і тим же працівником в процесі вирішення проблем або прийняття рішень.
- Цілі організації – це її бажаний стаи, конкретні межі, яких вона має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.
- Цільовий підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.
- Цільовий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.
- Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.
- Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.
- Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей і процесів. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.
- Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).
- Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.
- Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

7.3. Рекомендована література

Основна:

1. Господарський кодекс України від 01.01.2004 // Звід кодексів і законів України. - К.: Укр. агентство інформації та друку "Рада", 2007. - 800 с.
2. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
3. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
4. Величко В.В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 169 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
6. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
7. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АДВА, 2009. – 435
8. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського уні- верситету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. — С. 71–75.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства / Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
10. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: [підруч.] /Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: Знання, 2010. - 463с.
11. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2007.
12. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Цетр навчальної літератури, 2007.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. – Дніп- ропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
14. Міщенко В.Л. Економіка виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник. – К., 2011.
15. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник // Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
16. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 4-те вид., стер. – К.: Вікар, 2012.
17. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів /

С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с.

18. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с.

Допоміжна

1. Конституція України. - К.: Либідь, 1996. - 26 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. №2211 -Ш.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV.
4. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. – СПб. : ДК, 2007. –360 с.
5. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Л. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
7. Петрович Й.М., Захарчишин Г.М., Буняк С.О. Організація виробництва: Практикум. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
8. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
9. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Штерн Г. Ю. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 273 с.

Інформаційні ресурси

1. Економіка підприємства: Підручник. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://buklib.net/component/option,com_jbook/Itemid,36/catid,85/
2. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с. - Режим доступу: <file:///G:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%A3%D0%97.pdf>
3. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с. - Режим доступу: http://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo_m/docx/09.pdf

8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Форми занять	Наявне матеріально-технічне забезпечення	Необхідне матеріально-технічне забезпечення
Лекція	кафедральний ноутбук	проектор, екран, приміщення з доступом до Інтернету
Практичне заняття	наочні та роздаткові матеріали, переносна дошка з відривними листами паперу	спеціалізований кабінет № 309
Модульний контроль	доступ до мережі Інтернет	приміщення комп'ютерного класу № 401