

**ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра економіки та права

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з НМР

 **К. Г. Михайлова**

«11» вересня 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління змінами та обмеженнями в бізнесі

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 – Економіка

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Факультет «Бізнес управління»

2024 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами та обмеженнями в бізнесі» для здобувачів за спеціальністю 051 «Економіка», освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Розробники: д. соц. н., професор кафедри соціології та гуманітарних дисциплін
Михайльова Катерина Геннадіївна

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри економіки та права

Протокол від 10 вересня 2024 року № 2

Завідувач кафедри економіки та права

Васюренко Л.В.

«10» вересня 2025 року

Схвалено радою факультету «Бізнес управління»

Протокол від 11 вересня 2024 року № 1

Голова Астахов В.В.

« 11 » вересня 2024 року

1. Опис навчальної дисципліни

Мета вивчення дисципліни є формування компетентностей щодо розробки, управління та оцінки програм та проєктів, формування знань щодо сутності, типів, структури та технологій розробки проєктів та програм, розвиток навичок проєктування.

Дисципліна забезпечує формування системи програмних компетентностей і результатів навчання:

інтегральна компетентність: здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки та управління бізнесом або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог;

загальні компетентності:

ЗК5. Здатність працювати в команді.

спеціальні компетентності:

СК4. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження.

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК9. Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК14. Здатність використовувати економіко-психологічні закономірності поведінки суб'єктів економічної діяльності при розробці та обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку бізнесу

Предметом дисципліни “Управління змінами та обмеженнями в бізнесі” є інтегрована сукупність управлінських відносин у процесі управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами та обмеженнями на підприємстві.

Об'єктом навчальної дисципліни “Управління змінами та обмеженнями в бізнесі” є дослідження закономірностей функціонування та розвитку організацій у процесі змін та в умовах обмежень

Завдання: 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.

Обсяг у кредитах - 3 кредити

Таблиця 1 - Розподіл у годинах за формами організації освітнього процесу та видами навчальних занять (повний термін навчання)

Показники	форма навчання	
	денна	заочна
Рік підготовки:	1-й	1-й
Семестр	2-й	2-й
Лекції, год	14	8
Практичні заняття, год	16	6
Лабораторні заняття, год	-	-
Самостійна робота, год	60	76
Індивідуальні завдання	-	-
Вид підсумкового контролю	залік	залік

Статус дисципліни – обов’язкова

Передумови для вивчення дисципліни:

Головною передумовою для вивчення дисципліни є знання теорії, методів і практики управлінської діяльності.

Таблиця 2 – Результати та методи навчання

Очікувані результати навчання:	Методи навчання (вказати за кожним результатом навчання)	Форми оцінювання/ Засоби діагностики результатів навчання*	Теми
ПРН 1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем на принципах доброчесності.	математичні, статистичні, якісні методи економічного аналізу, лекції проблемного характеру, презентації, навчальні дискусії, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	2
ПРН 4. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень	математичні, статистичні, якісні методи економічного аналізу, економіко-математичне моделювання; прогнозування міні-лекції, кейс-метод, презентації, навчальні дискусії, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	4, 7
ПРН 6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та вміння управляти персоналом і працювати в команді.	інформаційно-комунікаційні технології; інтерактивні методи взаємодії лекції проблемного характеру, презентації, рольові ігри, евристичні бесіди	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, імітаційних тренінгів; тестування; участь у дискусії, презентація матеріалів самостійного опрацювання.	5
ПРН 9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних	математичні, статистичні, якісні методи економічного аналізу, економіко-математичне моделювання; прогнозування; міні-лекції, метод імітації, презентації,	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, імітаційних тренінгів; усне опитування, тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	1, 3, 4, 7, 8

досліджень, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.	рольові ігри		
ПРН 11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.	математичні, статистичні, якісні методи економічного аналізу, соціологічні (експертного оцінювання, опитування), економіко-математичне моделювання; прогнозування міні-лекції, кейс-метод, презентації, навчальні дискусії, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, завдань імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	1, 6, 8
ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.	економіко-математичне моделювання; інтерактивні методи взаємодії; лекції проблемного характеру кейс-метод, презентації, навчальні дискусії	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, завдань імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	1, 3, 4, 7, 8
ПРН 14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.	економіко-математичне моделювання; лекції проблемного характеру кейс-метод, презентації, рольові ігри, евристичні бесіди, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, завдань імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	3, 4, 7, 8
ПРН 16. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з розвитку та оптимізації вартості бізнесу з урахуванням соціальної відповідальності.	економіко-математичне моделювання; методи системного аналізу; лекції проблемного характеру кейс-метод, презентації, рольові ігри, евристичні бесіди, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, завдань імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	1, 3, 4, 7, 8
ПРН 18. Обґрунтовувати та приймати економічні рішення з урахуванням економіко-психологічних закономірностей поведінки суб'єктів економічної діяльності	економіко-математичне моделювання; методи системного аналізу; лекції проблемного характеру кейс-метод, презентації, рольові ігри, евристичні бесіди, тренувальні вправи	Виконання контрольних завдань, типових та ситуаційних завдань, завдань імітаційних тренінгів; тестування; презентація матеріалів самостійного опрацювання.	1, 3, 5, 6, 8

Засоби діагностики результатів навчання:

* Поточна діагностика результатів навчання здійснюється за допомогою наступних методів і форм роботи: виконання здобувачами практично орієнтованих, проблемних завдань; групових проєктів; підготовка письмових та усних повідомлень за тематикою навчальної дисципліни; презентації результатів виконаних завдань;

- періодична (обов'язкова) діагностика здійснюється у формі виконання студентами письмових контрольних робіт;

- підсумкова діагностика результатів навчання здійснюється у формі заліку.

Мова навчання: українська.

2. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 Сутність та етапи процесу управління змінами та обмеженнями в бізнесі

Тема 1. Сутність та класифікація змін у відкритих соціально-економічних системах

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. Управління змінами з урахуванням етапу 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.

Тема 4. Управління корпоративними змінами

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. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Механізм реалізації змін

Тема 5. Лідерство в управлінні змінами та обмеженнями

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уреном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман – Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетентність управлінця.

Тема 6. Проблеми управління опором змін та обмеженнями в бізнесі

Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Управління опором змін. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змін. Оцінювання рівня опору змін. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Тема 7. Управління стратегічними змінами

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. Адаптація до змін та обмежень

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.

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
Тема 1. Сутність та класифікація змін у відкритих соціально-економічних системах	9	1	2			6	1	1			10	1
Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	11	1	2			8	1				10	1
Тема 3. Управління змінами з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства	12	2	2			8	1	1			10	1
Тема 4. Управління корпоративними змінами	12	2	2			8	1				8	1
Тема 5. Лідерство в управлінні змінами та обмеженнями	10	2	2			6	1	1			10	1
Тема 6. Проблеми управління опором змін та обмеженнями в бізнесі	12	2	2			8	1	1			10	1
Тема 7. Управління стратегічними змінами	12	2	2			8	1	1			8	1
Тема 8. Адаптація до змін та обмежень	12	2	2			8	1	1			10	1
Усього годин	90	14	16	0	0	60	90	8	6	0	0	76

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Тема 1. Сутність та класифікація змін у відкритих соціально-економічних системах Практичне заняття "Діагностика виробничого потенціалу підприємства в процесі змін". Круглий стіл на тему: "Підприємство як об'єкт організаційних змін"	2	1
2	Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами Практичне заняття "Оцінка ефективності змін у системі управління діяльністю групи підприємств"	2	
3	Тема 3. Управління змінами з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства Практичне заняття "Визначення стадії життєвого циклу організації за ринковими змінними"	2	1
4	Тема 4. Управління корпоративними змінами Практичне заняття "Мотивація в управлінні змінами"	2	
5	Тема 5. Лідерство в управлінні змінами та обмеженнями Рольова гра "Вплив командної роботи на результативність діяльності підприємства"	2	1
6	Тема 6. Проблеми управління опором змінам та обмеженнями в бізнесі Ситуаційне завдання "Прогноз опору персоналу організаційним змінам. Аналіз методів подолання опору персоналу організаційним змінам"	2	1
7	Тема 7. Управління стратегічними змінами Ділова гра "Діагностика і зміна організаційної культури за методом ОСАІ і стратегія розвитку підприємства"	2	1
8	Тема 8. Адаптація до змін та обмежень Практичне заняття: "Оцінка ефективності результатів стратегічних організаційних перетворень"	2	1
	Усього	16	6

5. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Тема 1. Сутність та класифікація змін у відкритих соціально-економічних системах	6	10
2	Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	8	10
3	Тема 3. Управління змінами з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства	8	10
4	Тема 4. Управління корпоративними змінами	8	8
5	Тема 5. Лідерство в управлінні змінами та обмеженнями	6	10
6	Тема 6. Проблеми управління опором змінам та обмеженнями в бізнесі	8	10
7	Тема 7. Управління стратегічними змінами	8	8
8	Тема 8. Адаптація до змін та обмежень	8	10
	Усього	60	76

6. Індивідуальні завдання

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі ІНДЗ) не передбачено у змісті освітньої компоненти.

7. Методи навчання

Навчання проводяться з використанням наступних методів: математичні, статистичні, якісні методи економічного аналізу, економіко-математичне моделювання; прогнозування пояснювально-ілюстративний; проблемний; дослідницький та супроводжуються мультимедійними презентаціями.

Під час практичних занять у навчальному процесі використовуються наступні методи: дискусії, кейс-метод, метод імітації, презентації, рольові ігри, розв'язання типових та ситуаційних завдань, тренувальні вправи.

При організації самостійної роботи студентів перевага надається опрацюванню наукової літератури, розв'язанню практичних завдань, підготовки презентації, із подальшим публічним виступом у групі.

8. Методи контролю

Поточний контроль знань студентів з дисципліни проводиться за такими формами:

а) *під час лекційних та практичних занять*: опитування (усне, письмове) або тестування знань студентів; виконання контрольних завдань, завдань імітаційних тренінгів;

б) *за результатами виконання завдань самостійного опрацювання (індивідуальних завдань)*:

- оцінка виконання домашніх завдань;
- презентація індивідуальних завдань;
- обговорення матеріалів для самостійного опрацювання з поставленого питання.

Підсумковий контроль має за мету перевірити та оцінити рівень знань програмного матеріалу, умінь використовувати їх для вирішення практичних завдань, а також рівень оволодіння теоретичними знаннями та практичними вміннями та навичками в обсязі вимог навчальної програми. Підсумковий контроль проводиться у вигляді заліку.

9. Критерії оцінювання результатів навчання:

Таблиця 9.1 – Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролів

Вид контролю	Кількість балів, максимум
Поточний контроль:	
тестування	40
розв'язання практичних завдань	20
презентація	10
<i>Разом за поточний контроль</i>	<i>70</i>
Підсумковий контроль:	
тестування	10
розв'язання імітаційних завдань	10
підготовка відповіді на контрольні питання	10
<i>Разом за підсумковий контроль</i>	<i>30</i>

Загальний рейтинг здобувача за навчальною дисципліною визначається шляхом додавання балів, отриманих за результатами поточного контролю.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль									Разом поточний контроль	Підсумковий контроль	Разом
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	П			
8	7	8	7	8	7	8	7	10	70	30	100

Шкала оцінювання

<i>За національною шкалою</i>	<i>Кількість балів</i>
відмінно	90–100
добре	70–89
задовільно	50–69
незадовільно	25–49
незадовільно	0–24

11. Рекомендовані літературні джерела

Основна

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с
2. Василенко В., С.Степуріна, Михайльова К. Г. (2025) Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.No 3. <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/104/98>
3. Єременко Ю.В., Михайльова К. Г. Самореалізація обдарованих учнів у сучасній Україні: чинники впливу, ризики та перспективи. Монографія. – Харків : Вид-во НУА, 2020. – 236 с.
4. Михайльова К. Г. (2024). Трансформація менеджерських компетентностей в умовах нових соціокультурних розривів. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції у 2-х частинах. Частина 2. Київ, Інтерсервіс. С. 608-611 (0,3)

Додаткова

5. Антохов, А., Клевчик, Л. Управління змінами: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2022. – 115 с.
6. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін : навч. посіб. [Електронне видання] / О. М. Кібік, В. О. Котлубай, К. Белоус, О. В. Корнілова, Н. Ю. Калмикова, Л. В. Кузнецова. - Одеса : Фенікс, 2024. - 216 с. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32837/11300.28081>
7. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Управління змінами: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/79584/3/Hrytsenko_Upravlinnia.pdf
8. Bannikova, K. and Mykhaylyova, K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. Review of Economics and Finance: vol.21. Pages 592-598. Available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a61/>
9. Mykhaylyova, K. , Zverko, T., Maiboroda, R., Bubela, A. And Lutsenko, I. (2023). Sociological Model of Social Partnership in Higher Education Institutions Management. Khazar journal of humanities and social sciences (special issue), [online] vol. 26, 3. Available at: <https://doi.org/10.5782/kjhss.2023.65.77>

10. Mykhaylyova, K., Dub, A., Aleksandrova, M., Niemtsev, A. The Impact of Innovations and Technological Development on Modern Society and Global Dynamics. *Economic Affairs* (New Delhi). 2023, 68(4), страницы 2317–2325. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.39
11. Pashchenko, O., Shyshpanova, N., Kolomiets, Y., Mykhaylyova, K. and Sakun, L. (2023). Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Econ. Aff.*, 68(03): 1589-1600. DOI: <http://dx.doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.25>
12. Reshmidilova, S., Mykhaylyova, K., Savchuk, A., Stamat, V., Oslopova, M. (2024). Utilising AI for Crafting Effective Marketing Communication Strategies. *Pak. j. life soc. Sci.* (2024), 22(2): 9021-9029 DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00682>

14. Інформаційні ресурси

13. Навчально-методичне забезпечення дисципліни [Електронний ресурс] <http://test.nuf.kharkov.ua/course/view.php?id=5371>
14. Електронний репозитарій ХГУ "УНА" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dSPACE.nua.kharkov.ua/jspui/>
15. Асоціація проектних менеджерів України. URL: <https://pmiukraine.org/>
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.
18. Інститут соціології НАН України: публікації. URL: <http://i-soc.com.ua/ua/institute/offers>, <http://i-soc.com.ua/ua/edition/>.
19. Міжнародна асоціація проектних менеджерів. URL: <https://ipma.world/>