

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01/1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 1

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету  
бізнесу та сфери обслуговування  
30 серпня 2023 р., протокол № 5

Голова Вченої ради  
бізнесу та сфери  
обслуговування  
Галина ТАРАСЮК



## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-наукова програма «Менеджмент»  
факультет бізнесу та сфери обслуговування  
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Схвалено на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій  
29 серпня 2023 р.,  
протокол № 6

Завідувач кафедри  
Тетяна ОСТАПЧУК

Гарант освітньо-наукової  
програми  
Галина ТАРАСЮК

Розробник: \_к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових  
технологій  
ПАЩЕНКО Ольга

Житомир  
2023 – 2024 н.р.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01/1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 2

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-науковий ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів 5	Галузь знань 07 «Управління і адміністрування»	За вибором
Модулів – 2	Спеціальність 073«Менеджмент»	Рік підготовки:
Змістових модулів – 4		2
Загальна кількість годин – 150		Семестр
		3
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних 64 самостійної роботи – 86	Освітньо-науковий ступінь «доктор філософії»	Лекції
		32 год.
		Практичні
		32 год.
		Лабораторні
		_____ год.
		Самостійна робота
		66 год.
	Індивідуальні завдання	
	20 год.	
	Вид контролю: залік	

Частка аудиторних занять і частка самостійної та індивідуальної роботи у загальному обсязі годин з навчальної дисципліни становить:

для денної форми навчання – 43 % аудиторних занять, 57 % самостійної та індивідуальної роботи.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 3

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни:** формування у аспірантів культури впровадження інновацій в життєдіяльність організації на основі оволодіння ними науковими основами інноваційного менеджменту та управління змінами; формування здатності та готовності до управління інноваційними процесами в організації та управління змінами; вироблення усвідомлення провідного місця та визначальної ролі керівника в інноваційному середовищі організації; оволодіння студентами практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

### **Завдання вивчення навчальної дисципліни:**

формування у студентів розуміння сутності змін і природи їх виникнення; наукового світогляду й знань із технологій та методів управління змінами в організації; вивчення особливостей функціонування організації в умовах безперервних змін; розкриття сутності основних понять інноватики та інноваційного менеджменту; змалювання ланцюга життєдіяльності інновації з моменту її виникнення до результату впровадження; висвітлення особливостей технології управління інноваційними процесами в організації та інноваційних підходів до управлінської діяльності.

В результаті вивчення дисципліни здобувач має **знати:** основні види змін та їхню класифікацію; причини виникнення змін в діяльності підприємств; моделі опису підприємства; метафори Г. Моргана щодо опису підприємства; передумови циклічності в діяльності підприємств; основні види циклів в діяльності підприємства; основні моделі, які описують цикли в діяльності підприємств; вплив команди на реалізацію змін на підприємстві; типологію учасників команди змін; етапи зміни команди; поняття та причини опору змінам; заходи подолання опору змін в організації; принципи та функції управління змінами в організації; основні моделі управління змінами; поняття та види розвитку підприємства; рушійні сили, інгібітори та ресурси розвитку підприємства; основні підходи до оцінки та моделювання розвитку підприємства; зміст сучасного інструментарію управління змінами.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких **компетенцій:** застосовувати теоретичні знання у майбутній практичній діяльності; узагальнювати набутий досвід з управління змінами в діяльності підприємств; організовувати управління змінами на підприємствах із використанням сучасного інструментарію управління змінами; здійснювати подолання опору змінам на підприємствах; діагностувати поточний етап життєвого циклу підприємства; організовувати та координувати зусилля команди, яка здійснює зміни на підприємстві та впроваджує інноваційний проект.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 4

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

##### **Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях**

Поняття та природа змін, їхнє місце у діяльності організацій. Джерела змін. Теорії джерел змін. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

##### **Тема 2. Види та рівні змін**

Класифікація змін за різними ознаками. Рівні змін, їх характеристика. Індивідуальні зміни. Групові (командні) зміни. Організаційні зміни.

##### **Тема 3. Моделі управління змінами**

Моделі зміни поведінки людини. Моделі організаційних змін.

##### **Тема 4. Підготовка до змін та їх планування**

Основні етапи підготовки до змін. Основні етапи планування змін. Розроблення та затвердження проекту змін.

#### **Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

##### **Тема 5. Механізм реалізації змін. Контроль**

Поняття механізму реалізації змін. Основні складові механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складові. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Організаційна культура підприємства: сутність поняття, структура, типи. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Управлінська складова процесу реалізації змін.

##### **Тема 6. Управління опором змінам**

Природа, причини та основні види опору змінам. Місце управління опором змінам упродовж управління змінами. Модель управління опором змінам. Універсальні методи подолання опору. Моделі подолання опору змінам.

##### **Тема 7. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

Загальна характеристика методів управління змінами. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система тотального управління якістю під час

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідє DSTU ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01/1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 5

організаційних змін.

### **Тема 8. Організаційний розвиток**

Поняття, складові та етапи організаційного розвитку. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.

## **Змістовий модуль 3. ТЕХНОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 9. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій**

Інфраструктура ринку інновацій та інноваційної діяльності. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва (бізнес-інкубатор). Організаційні форми інтеграції науки і виробництва (РНТЦ, технопарк, технополіс).

### **Тема 10. Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві.**

Сутність, завдання, принципи фінансування інноваційної діяльності. Види фінансування інноваційної діяльності та їх джерела. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом.

### **Тема 11. Система управління інноваційними процесами**

Поняття, завдання, суб'єкти та об'єкти управління інноваціями. Механізм управління інноваціями. Розроблення концепції інноваційної стратегії. Інноваційний потенціал підприємства.

### **Тема 12. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.**

Види ефектів інноваційної діяльності, принципи та критерії оцінювання ефективності. Показники ефективності інноваційної діяльності. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів. Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 6

#### 4. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Змістові модулі і теми	Кількість годин							
	денна форма				вечірня форма			
	усього	лекції	практичні	самостійна робота	усього	лекції	практичні	самостійна робота
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами								
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організації	10	2	2	6	10	2	2	6
Тема 2. Види змін	10	2	2	6	10	2	2	6
Тема 3. Моделі управління змінами	14	2	2	10	14	2	2	10
Тема 4. Підготовка до змін та їх планування	10	2	2	6	10	2	2	6
<i>Разом за змістовий модуль 1</i>	44	8	8	28	44	8	8	28
Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами								
Тема 5. Механізм реалізації змін. Контроль	10	2	2	6	10	2	2	6
Тема 6. Управління опором змінам	14	4	4	6	14	4	4	6
Тема 7. Традиційні і сучасні методи управління змінами	16	4	4	8	16	4	4	8
Тема 8. Організаційний розвиток	18	4	4	10	18	4	4	10
<i>Разом змістовний модуль 2</i>	58	14	14	30	58	14	14	30
Змістовний модуль 3. Технологія інноваційного менеджменту								
Тема 9. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 10. Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві.	10	2	2	6	10	2	2	6
Тема 11. Система управління інноваційними процесами	10	2	2	6	10	2	2	6
Тема 12. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.	16	4	4	8	16	4	4	
<i>Разом за змістовий модуль 3</i>	48	10	10	28	38	10	10	28
<b>ВСЬОГО</b>	150	32	32	86	150	32	32	86

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 7

## 5. Теми практичних (лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	вечірня форма
1	Природа, джерела та необхідність проведення змін	2	2
2	Види змін	2	2
3	Моделі управління змінами	2	2
4	Підготовка до змін та їх планування	2	2
5	Механізм реалізації змін. Контроль	2	2
6	Управління опором змінам	4	4
7	Традиційні і сучасні методи управління змінами	4	4
8	Організаційний розвиток	4	4
9	Сучасні організаційні форми реалізації інновацій	2	2
10	Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві.	2	2
11	Система управління інноваційними процесами	2	2
12	Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.	4	4
РАЗОМ		32	32

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01/1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 8

## 6. Завдання для самостійної роботи

Тема 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Дослідити основні структурні елементи концепції управління розвитком та змінами в організації.</li> <li>Визначити, як ринкові умови впливають на особливості організаційного розвитку та ефективність організаційних змін.</li> <li>Дослідити цілі змін на прикладі великої компанії вашого регіону.</li> </ol>
Тема 2	Визначити, які види змін були впроваджені на підприємстві протягом останніх трьох років
Тема 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>Визначити, у чому полягає суть моделі стратегічних змін «Калейдоскоп»?</li> <li>Охарактеризувати кроки моделі «EASIER».</li> </ol> Здійснити порівняльну характеристику теорій «Е» та «О» організаційних змін
Тема 4	<p>Побудувати тривимірний простір для реалізації змін на прикладі конкретної організації.</p> <p>Побудувати систему контролю для змін у діяльності персоналу.</p>
Тема 5	Умови раціонального управління організаційними змінами за етапами життєвого циклу організації.
Тема 6	Розробити систему подолання опору змінам на прикладі конкретної організації.
Тема 7	<p>Організаційні зміни на базі ІТ (конспект).</p> <p>Навести приклади застосування аутсорсингу та даунсайзингу українськими компаніями.</p>
Тема 8	На основі дослідження стратегічної діяльності Вашого факультету: сформулюйте перелік проєкцій та цілей Вашої спеціальності; намалюйте стратегічну карту Вашої спеціальності.
Тема 9	Способи зниження ризику при реалізації інновацій.
Тема 10	Оцінити інтелектуальний капітал підприємства в цілому і за окремими його складовими.
Тема 11	Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
Тема 12	Ефективність купівлі інновацій.

## 7. Індивідуальні завдання

Розробити проєкт змін (на основі дослідження діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» або підприємства (організації) на вибір).



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01/1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 9

## 8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

- словесні методи (лекція, пояснення, розповідь);
- наочні методи (демонстрування, ілюстрування);
- практичні методи (виконання практичних завдань);
- метод проблемного викладу;
- дискусійний метод;
- ситуаційний метод.

## 9. Методи контролю

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється у формі вхідного, поточного, модульного, підсумкового контролю. Вхідний контроль – це оцінювання рівня підготовленості здобувачів вищої освіти перед вивченням навчальної дисципліни. Здійснюється такий контроль у формі усного опитування. Результати вхідного контролю не враховуються в оцінюванні результатів вивчення навчальної дисципліни, що викладається. За результатами вхідного контролю може бути прийняте рішення про проведення консультацій для здобувачів вищої освіти, які показали не достатній рівень для вивчення навчальної дисципліни.

Поточний контроль – це оцінювання засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу під час проведення аудиторних занять, при виконанні індивідуальної і самостійної роботи. У процесі поточного контролю застосовуються наступні методи: – усне опитування або поточне тестування; – виконання практичних завдань; – захист індивідуального самостійного завдання.

Модульний контроль – це оцінювання якості засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу змістових модулів. Модульний контроль проводиться у формі усного опитування. Підсумковий контроль здійснюється безпосередньо після завершення вивчення навчальної дисципліни.

Підсумковий контроль здійснюється у формі тестування. В основу системи оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти за навчальною дисципліною покладено принцип накопичення зароблених ними балів, які у підсумку переводяться у національну шкалу та шкалу ЄКТС. По завершенню вивчення навчальної дисципліни розраховується загальна кількість балів, одержана кожним здобувачем вищої освіти.

На останньому занятті з навчальної дисципліни оприлюднюються здобувачам вищої освіти результати поточної успішності за 100-бальною, за національною та за шкалою ЄКТС. У разі згоди здобувача вищої освіти з оцінкою поточної успішності, вона є остаточною і вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої освіти. У разі незгоди здобувача вищої освіти з

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 10

результатами поточної успішності, оцінка не вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої освіти, а здобувач вищої освіти складає підсумковий контроль (залік) з навчальної дисципліни. Оцінка, отримана на заліку, вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої освіти. При цьому результати поточної успішності не враховуються.

### 10. Розподіл балів

Поточне тестування та самостійна робота															ІЗ	Сума
Змістовний модуль 1					Змістовний модуль 2					Змістовний модуль 3						
T1	T2	T3	T4	МК1	T5	T6	T7	T8	МК2	T9	T10	T11	T12	МК3		
4	5	5	5	4	4	10	10	10	4	5	5	5	10	4	10	100

### Шкала оцінювання

За шкалою	Залік	Бали
A	Зараховано	90-100
B	Зараховано	82-89
C		74-81
D	Зараховано	64-73
E		60-63
FX	Не зараховано	35-59
F	Не зараховано	0-34

### 11. Рекомендована література

#### Основна

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: BookChef, 2018. 299 с.
2. Буднік, М.М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
3. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: 2017. 264 с.
4. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ : Кондор, 2018. 442 с.

#### Допоміжна література

1. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 291–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>
2. Тесленок, І., Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та 21 суспільство, (33). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19-09- 05.01//1/073.00.1/ДФ/ВК -2023
	Екземпляр № 1	Арк 11 / 11

3. Лозова, Т.І., Олійник Г. Ю., Белова А. І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. Економіка та держава. Київ, 2019. № 3. С. 4-9. 12.

4. Миколайчук І.П. Кандагура К. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 4. С. 112-120.

5. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

6. Смолінська Н. В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №4 (250). С. 127 -131.

## 12. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Biznes-portal. URL: <https://biznes-portal.info>.
2. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
3. Портал для підприємців. URL: <https://sme.gov.ua>.
4. Сайти періодичних видань: журнал «DAS MANAGEMENT», Менеджмент. Діловодство. Кадри. Охорона праці. Управління персоналом, журнал «Менеджер і менеджмент» <http://www.m21.com.ua>.
5. Український бізнес-портал. URL: <https://ukrbiz.info/ua>.
6. Інститут І. Адізеса : веб-сайт: URL: <https://adizes.me/>