

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації  
Кафедра менеджменту та публічного управління

Затверджено  
Науково-методична рада ДПУ,  
від «12» 09 2024 № 1  
Голова НМР Іван ШЕМЕЛИНЕЦЬ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
«Проектний аналіз»**  
для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
денної форми навчання

галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Проектний менеджмент»  
Статус дисципліни: обов'язкова

Робоча програма навчальної дисципліни «Проектний аналіз» складена на основі освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою радою Університету 12.07.2024 року, протокол №19.

Укладач:

Наталія МАРТИНОВИЧ, кандидат  
екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту та публічного  
управління

Гарант освітньої програми

Оксана НЕМИРОВСЬКА, кандидат  
екон. наук, доцент кафедри  
менеджменту та публічного  
управління

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту та публічного управління, протокол від 12.09.2024р. № 3

Завідувач кафедри:

Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ,  
кандидат тех. наук, доцент

Розглянуто і схвалено Вченою радою Факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації, протокол від 12.09.2024р. № 1

Голова Вченої ради Факультету  
соціально-гуманітарних технологій,  
спорту та реабілітації

Наталія ЗИКУН, д.н.соц.ком.,  
професор

Завідувач навчально-методичного  
відділу

Ірина КАЧУР, кандидат біол. наук,  
доцент

Регістраційний № \_\_\_\_\_

## Зміст

1. Передмова	3
2. Опис навчальної дисципліни	3
2.1. Компетентності і результати навчання	4
2.2. Пререквізити та постреквізити	5
2.3. Структура навчальної дисципліни	5
3. Програма навчальної дисципліни	6
4. Критерії оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти	12
5. Засоби діагностики результатів навчання	14
6. Форми та питання поточного та підсумкового контролю	14
7. Рекомендована література	18

## 1. ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Управління змінами в проєктах» є обов'язковою у підготовці здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент».

**Мета дисципліни:** підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління змінами проєктів або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.

**Завдання дисципліни:** з'ясувати сутність змін в проєктах, ознайомити здобувача з особливостями управління процесом змін в проєктах, стратегією змін в проєктах, специфікою формування команди для стратегічних змін в проєктах, причинами опору змінам та інструментарієм їх усунення. Підготувати здобувачів вищої освіти до використання набутих теоретичних знань в практичній та науковій діяльності, сприяти розвитку критичного мислення студентів.

**Методи навчання:** загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, тощо.

### **Організація поточного та підсумкового контролю знань.**

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контролю. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться в наступних формах:

1. Оцінювання знань студента під час лекційних і семінарських занять.
2. Проведення поточного модульного контролю.
3. Проведення підсумкового контролю у формі екзамену.

## 2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітня програма «Проектний менеджмент». Група ПММ-24-1.

Показники	Характеристика навчальної дисципліни
	денна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 5	
Модулів – 2	Рік підготовки – 2-й
Змістових модулів – 2	Семестр – 3-й
Загальна кількість годин – 150	
	Лекції – 26 години
	Семінарські – 24 годин
	Самостійна робота - 98
	Індивід. консультаційна робота – 2 години
Форма підсумкового контролю: екзамен	

## 2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Компетентності	Результати навчання
<p><b>ІК.</b> Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.</p> <p><b>ЗК3.</b> Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.</p> <p><b>ЗК4.</b> Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.</p> <p><b>ЗК6.</b> Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p><b>ЗК7.</b> Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p><b>ЗК 8.</b> Здатність планувати і управляти часом.</p> <p><b>СК2.</b> Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.</p> <p><b>СК4.</b> Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.</p> <p><b>СК5.</b> Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.</p> <p><b>СК6.</b> Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.</p> <p><b>СК8.</b> Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.</p> <p><b>СК9.</b> Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.</p> <p><b>СК10.</b> Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> <p><b>СК11.</b> Здатність використовувати поглиблені теоретичні і фундаментальні знання у галузі управління проектами для розроблення інноваційних продуктів і систем.</p> <p><b>СК12.</b> Здатність здійснювати комплексне планування проєктів і програм з метою досягнення сталого розвитку організацій.</p> <p><b>СК13.</b> Здатність співпрацювати з колегами з управління проектами і програмами та зовнішніми стейкхолдерами проєкту чи програми щодо наукових досягнень, проєктних розробок, здатність робити звіти.</p>	<p><b>ПРН1.</b> Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.</p> <p><b>ПРН5.</b> Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.</p> <p><b>ПРН 6.</b> Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.</p> <p><b>ПРН 9.</b> Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.</p> <p><b>ПРН 11.</b> Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p><b>ПРН 12.</b> Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).</p>

## 2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами для вивчення дисципліни є знання та вміння, набуті під час вивчення навчальних дисциплін «Менеджмент», «Організація та планування діяльності підприємства», «Управління персоналом». Дисципліна є базовою для вивчення таких навчальних дисциплін як «Прийняття управлінських рішень», «Проектний аналіз».

## 2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

денна форма навчання (150 год.)

ПММ-24-1

№ з/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції	Семинар заняття	Інд. робота	СРС	Всього
<b>МОДУЛЬ I = 2,7 залікових кредити (82 год.)</b>						
<b>ЗМ 1 (Теми 1-4) Теоретичні засади управління змінами в проєктах</b>						
T.1.	Сутність змін в проєктах	4	4		14	22
T.2.	Управління процесом змін в проєктах	4	4		12	20
T.3.	Стратегія змін в проєктах	4	4		12	20
T.4.	Формування команди стратегічних змін в проєктах	4	4		12	20
Всього по модулю:		<b>16</b>	<b>16</b>		<b>50</b>	<b>82</b>
<b>МОДУЛЬ II = 2,3 залікових кредити (68 год.)</b>						
<b>ЗМ 2 (Теми 5-7) Прикладні імперативи подолання опору змінам в проєктах</b>						
T.5.	Причини опору змінам в проєктах	2	2		12	16
T.6.	Усунення опору змін в проєктах	2	2		12	16
T.7.	Інструменти проведення змін	2	2		12	16
T.8.	Управлінське консультування як спосіб реалізації змін	4	2	2	12	20
Всього по модулю:		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>68</b>
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття – 40 хв.)						
Форма підсумкового контролю – екзамен						
<b>Разом годин з курсу:</b>		<b>26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>98</b>	<b>150</b>

## РЕЙТИНГ-ПЛАН

Год.	Тема	Форма заняття та діяльності	Результати навчання	Бали
<b>Модуль I. Теоретичні засади управління змінами в проєктах</b>				
4	T.1. Сутність змін в проєктах	Лекція	<b>ПРН1.</b> Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. <b>ПРН 12.</b> Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).	<b>0</b>
4		Семинарське заняття		<b>3</b>
4	T.2. Управління процесом змін в проєктах	Лекція		<b>0</b>
4		Семинарське заняття		<b>3</b>
4	T.3. Стратегія змін в проєктах	Лекція		<b>0</b>
4		Семинарське заняття		<b>3</b>
4	T.4. Формування команди стратегічних змін в проєктах	Лекція		<b>0</b>
4		Семинарське заняття		<b>5</b>

	Т.1-Т.4	Проміжний модульний контроль	Контрольна робота	
<b>32</b>	<b>Усього за модулем І</b>			<b>14</b>
<b>Модуль ІІ Прикладні імперативи подолання опору змінам в проєктах</b>				
2	Т.5. Причини опору змінам в проєктах	Лекція	<b>ПРН5.</b> Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. <b>ПРН 6.</b> Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. <b>ПРН 9.</b> Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами. <b>ПРН 11.</b> Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.	<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>2</b>
2	Т.6. Усунення опору змін в проєктах	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>2</b>
2	Т.7. Інструменти проведення змін	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>2</b>
4	Т.8. Управлінське консультування як спосіб реалізації змін	Лекція		<b>5</b>
2		Семінарське заняття		
	Т.5-Т.8	Проміжний модульний контроль	Контрольна робота	
	Т.1-Т.8	Індивідуальна робота	Публікація результатів дослідження (стаття у фаховому виданні або участь в конференції)	<b>20</b>
	Комп'ютерне тестування на платформі дистанційного навчання ДПУ Moodle			<b>5</b>
<b>18</b>	<b>Усього за модулем ІІ</b>			<b>36</b>
	<b>Підсумковий контроль - екзамен</b>			<b>50</b>
<b>50</b>	<b>Усього</b>			<b>100</b>

### 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ЗМІСТОВНИМИ МОДУЛЯМИ

#### Змістовний модуль 1. Теоретичні засади управління змінами в проєктах

##### Тема 1. Сутність змін в проєктах

###### План лекційного заняття 1

1. Поняття змін та їх роль у загальній концепції управління проєктами
2. Види змін та їх причини

###### План лекційного заняття 2

3. Особливості процесу змін
4. Моделі реалізації змін в проєктах

###### План семінарського заняття 1

1. Актуалізація опорних знань студентів.
2. Фронтальне опитування студентів за темою 1.
3. Роль внутрішньої інтеграції
4. Етапи моделі змін К. Левіна з погляду конкретних заходів

###### План семінарського заняття 2

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 1.
2. Мета, завдання організаційної культури
3. Схожість та відмінності моделі Левіна та Грейнера.

## **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти 1**

1. Обрання теми наукового дослідження за тематикою дисципліни, з метою подальшого оприлюднення його результатів в наукових фахових виданнях, чи під час участі в міжнародних всеукраїнських наукових, науково-практичних конференціях.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 1.**

1. Що таке зміни та яка їхня роль у загальній концепції управління проектами?
2. Охарактеризуйте основні види змін.
3. Виділіть причини змін.
4. У яких підсистемах організації можна проводити зміни та як вони корелюються із проектною діяльністю?
5. У чому особливості змін кожної підсистеми?

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

## **Тема 2. Управління процесом змін в проєктах**

### **План лекційного заняття 3**

1. Сутність процесу управління змінами в проєктах
2. Моделювання процесу управління змінами в проєктах

### **План лекційного заняття 4**

3. Особливості управління змінами на різних етапах життєвого циклу
4. Ефективність процесу управління змінами в проєктах

### **План семінарського заняття 3**

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 2.
2. Характеристика моделей, що використовуються при плануванні змін
3. Етапи реалізації змін у моделі управління змінами в проєктах

### **План семінарського заняття 4**

1. Правил впровадження змін
2. Суб'єкти, об'єкти та засоби управління на кожному етапі змін в проєкті.

## **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Постановка наукової проблеми дослідження. Виділення об'єкта та предмета дослідження.
2. Напрями вдосконалення моделі управління змінами
3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу, залежно від умов створення проєкту

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 2.**

1. У чому полягає суть процесу управління змінами?
2. Охарактеризуйте рівні управління змінами.
3. Визначте основні чинники успіху під час управління складними змінами в проєкті.
4. Опишіть схему змін.
5. Яких правил необхідно дотримуватись при впровадженні змін?
6. Охарактеризуйте суб'єкти, об'єкти та засоби управління на кожному етапі змін.
7. Сформулюйте завдання моделювання в блоках та механізмах управління змінами.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]



### **Тема 3. Стратегія змін в проєктах**

#### **План лекційного заняття 5**

1. Сутність та специфіка стратегії змін в проєктах
2. Характеристика основних стратегій змін в проєктах

#### **План лекційного заняття 6**

3. Загальна процедура формування стратегії змін в проєктах
4. Скорочення ризиків при реалізації стратегії змін в проєктах

#### **План семінарського заняття 5**

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 3.
2. Формулювання мети та завдань дослідження. Висунення гіпотези

#### **План семінарського заняття 6**

3. Умови зниження ризику під час реалізації стратегії змін в проєктах.
4. Поетапна процедура аналізу ризиків.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Оформлення мети та завдань дослідження. Опис гіпотези.
2. Модель управління ризиками при реалізації стратегії змін є найоптимальнішою?
3. Індикатори оцінки ризиків змін в проєктах
4. Основні методи управління ризиками під час реалізації стратегії змін в проєктах.

#### **Перелік питань для самоконтролю за темою 3.**

1. Дайте поняття стратегії змін в проєктах.
2. Чим стратегія змін відрізняється від стратегії розвитку?
3. Охарактеризуйте принципи створення ефективної стратегії в проєктах.
4. Виділіть підходи до розробки стратегії змін в проєктах.
5. Дайте характеристику основних стратегій змін.
6. Як здійснити вибір тієї чи іншої стратегії змін?
7. Опишіть процедуру розробки стратегії змін в проєктах.
8. Визначте поняття ризику під час реалізації стратегії змін

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 4. Формування команди для стратегічних змін в проєктах**

#### **План лекційного заняття 7**

1. Сутність та принципи створення команди
2. Ефективність роботи команди

#### **План лекційного заняття 8**

3. Лідерство в команді стратегічних змін в проєктах
4. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін в проєктах

#### **План семінарського заняття 7**

1. Фронтальне опитування здобувачів вищої освіти за вивченими темами.
2. Модель процесу формування ефективної команди змін в проєктах.
3. Основні типи організаційної поведінки.

#### **План семінарського заняття 8**

Написання модульної контрольної роботи.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Збір інформації за обраним напрямом дослідження.
2. Узагальнення наукових точок зору за обраною темою.
3. Підходи до управління командою стратегічних змін в проєктах.
4. Визначення проблем та шляхів подолання стратегічних змін в проєктах.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 4.**

1. Дайте поняття команди.
2. Які відмінності між групою та командою?
3. Від чого залежить вибір варіанта роботи у командах чи групах?
4. Опишіть процес формування команди.
5. У яких випадках команди найефективніші?
6. Назвіть умови, коли командна робота може виявитися неефективною
7. Наведіть основні чинники ефективної роботи команди.
8. Опишіть модель внутрішніх елементів ефективності команди.
9. Від чого залежить ефективність роботи команди стратегічних змін?
10. Охарактеризуйте командні ролі.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

## **Змістовний модуль 2. Прикладні імперативи подолання опору змінам в проєктах**

### **Тема 5. Причини опору змінам в проєктах**

#### **План лекційного заняття 9**

1. Ставлення персоналу до змін в проєктах
2. Характеристика основних форм опору змінам в проєктах
3. Стадії прояву опору та модель силового поля опору

#### **План семінарського заняття 9**

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 5.
2. Крива реакції персоналу на зміни в проєкті та крива змін.
3. Оцінка ставлення персоналу до змін в проєктах.
4. Класифікацію форм опору змінам в проєктах.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Вибір методів наукового дослідження.
2. Оформлення структури проведення дослідження.
3. Робота над основною частиною наукової статті.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 5.**

1. Що розуміють під опором персоналу змін системи управління?
2. Виділіть причини опору персоналу змін.
3. Назвіть допустимий рівень опору змін.
4. Опишіть ставлення співробітників до змін через матрицю «Зміна-опір».
5. Наведіть найбільш типові причини опору змін на вітчизняних підприємствах.
6. У яких випадках відбувається найбільше неприйняття змін?
7. Якими факторами обумовлено значний опір змін?
8. Як мотивувати співробітників працювати з впровадження змін?
9. Назвіть типові помилки, які ведуть до неефективності змін та ще більшому опору персоналу.
10. Окресліть наслідки помилок?

## **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

## **Тема 6. Усунення опору змін в проєктах**

### **План лекційного заняття 10**

1. Основні підходи до усунення опору змін в проєктах
2. Технології профілактики та подолання опору змінам в проєктах
3. Заходи щодо профілактики та подолання опору змін та їх ресурсне забезпечення

### **План семінарського заняття 10**

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 5.
2. Заходи щодо профілактики опору змін в проєктах, кошти та ресурси для їх реалізації.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Робота над основною частиною наукової статті та висновками.
2. Послідовність дій під час вибору заходів щодо подолання опору змінам в проєктах.
3. Роль керівника змін у процесі керування опором.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 6.**

1. Дайте загальні рекомендації щодо управління опором.
2. Опишіть тактичні прийоми подолання опору Б.З. Мільнеру.
3. Виділіть типи управління змінами по І. Ансоффу.
4. Назвіть методи подолання негативного ставлення до змін Дж. Хеллера.
5. Наведіть фактори подолання опору змін за Еге. Хьюзу.
6. Охарактеризуйте універсальні методи подолання опору змін в проєктах.
7. Опишіть технологію профілактики опору змін в проєктах.
8. Дайте характеристику технології подолання опору змін.
9. Які загальні характеристики заходів щодо профілактики та подолання опору персоналу?
10. Виділіть специфіку профілактичних заходів усунення опору змін в проєктах.

## **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

## **Тема 7. Інструменти проведення змін**

### **План лекційного заняття 11**

1. Сучасний інструментарій втілення змін в проєктах
2. Реінжиніринг бізнес-процесів-інструмент кардинальних перетворень в організації

### **План семінарського заняття 11**

1. Розв'язання тестів самоконтролю за темою 7
2. Організаційний розвиток як інструмент еволюційних керованих змін в проєктах

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Робота над основною частиною наукової статті та висновками. Оформлення списку використаних джерел та референсу.
2. Переваги та недоліки застосування реінжинірингу в процесі змін в проєкті.
3. Концепції організаційного розвитку.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 7.**

1. Визначте основні інструменти проведення змін в проєктах.
2. Що таке реінжиніринг?
3. Причини застосування реінжинірингу для підприємства.
4. Охарактеризуйте етапи реінжинірингу.
5. Назвіть базові принципи, покладені основою реінжинірингу бізнес-процесів.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 8. Управлінське консультування як спосіб реалізації змін**

#### **План лекційного заняття 12**

1. Суть управлінського консультування
2. Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування

#### **План лекційного заняття 13**

3. Напрями надання консультаційних послуг
4. Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрями надання консультаційної допомоги.

#### **План семінарського заняття 12**

Написання модульної контрольної роботи.

### **Індивідуальна робота**

Оприлюднення результатів дослідження за курсом дисципліни в наукових фахових виданнях (зарубіжних виданнях) чи під час участі в міжнародних, всеукраїнських наукових, науково-практичних конференціях.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Робота над основною частиною наукової статті та висновками
2. Підбір фахових журналів за профілем дослідження.
3. Випадки проведення тренінгів
4. Випадки проведення коучингових сесій.

### **Перелік питань для самоконтролю за темою 8.**

1. Розкрийте суть та основні функції управлінського консультування.
2. У чому полягає специфіка консультаційної послуги?
3. Охарактеризуйте основні напрями та сфери реалізації управлінського консультування?
4. Охарактеризуйте коучинг як інструмент індивідуальних та колективних змін в організації.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основні: [1-4]

Допоміжні: [1-6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]

Міжнародні видання: [1]

#### 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Максимальна кількість балів отримана здобувачем вищої освіти на семінарському занятті становить 3 бали. Виконання самостійної роботи, як правило, оцінюється під час проведення семінарського заняття у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу, а також результат самостійної роботи є публікація студента в фаховому виданні чи участь у науково-практичній, всеукраїнській, міжнародній конференції.

##### Критерії оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Критерії оцінювання	Бали
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст питань та проявляє здібності критичного, творчого не стандартного мислення, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу або правильно вирішив усі тестові завдання..	3
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає але під час відповідей, не демонструє власні висновки, спираючись лише на базовий (лекційний) матеріал, або допустив помилки у тестових завданнях.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час відповідей, недостатньо розкриває зміст питань, допускаючи при цьому суттєві неточності, або правильно вирішив меншість тестових завдань.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань або не вирішив жодного тестового завдання.	0

##### Критерії оцінювання тестового контролю на платформі Moodle

Тестове завдання має п'ять питань по чотири відповіді кожне. Правильна відповідь лише одна.

Критерії оцінювання	Бали
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав всі правильні відповіді.	5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який допустив одну помилку у відповідях.	4
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який допустив дві помилки	3
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який допустив три помилки	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який допустив чотири помилки	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не дав жодної правильної відповіді	0

##### Критерії оцінювання індивідуальної роботи

Індивідуальна робота – це форма організації сумісної роботи викладача зі студентами, по проведенню дослідження за темами дисципліни, результатом якої є наукова публікація у фаховому виданні, чи участь у науково-практичній, всеукраїнській, міжнародній конференції, що дозволяє виявити і розвинути індивідуальні особливості студента на основі особистісно-діяльнісного підходу. Індивідуальна робота максимально оцінюється у 20 балів.

Вид завдання	Бали
Здобувачем обрано та затверджено тему наукового дослідження. Визначено наукову проблему. Виділено об'єкт та предмет дослідження. Сформульовано мету та завдання дослідження. Описано гіпотезу. Здійснено збір інформації за обраним напрямом дослідження. Узагальнено наукові точки зору за обраною темою. Визначено проблему та шляхи їх подолання. Окреслено методи наукового дослідження. Сформовано структуру результатів дослідження. Проведено роботу над основною частиною наукової статті. Сформовано висновки. Опубліковано матеріал.	20

Здобувачем обрано та затверджено тему наукового дослідження. Визначено наукову проблему. Виділено об'єкт та предмет дослідження. Сформульовано мету та завдання дослідження. Описано гіпотезу. Здійснено збір інформації за обраним напрямом дослідження. Узагальнено наукові точки зору за обраною темою. Визначено проблему та шляхи її подолання.	15
Здобувачем обрано та затверджено тему наукового дослідження. Визначено наукову проблему. Виділено об'єкт та предмет дослідження. Сформульовано мету та завдання дослідження. Описано гіпотезу.	10
Здобувачем обрано та затверджено тему наукового дослідження. Визначено наукову проблему.	5

### Критерії оцінювання контрольних робіт

Формою проміжного поточного контролю є модульні контрольні роботи, які проводяться у письмовій формі та кожна з яких оцінюється від 1 до 5 балів.

Критерії оцінювання	Бали
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в повному обсязі дав відповідь на теоретичне запитання, без помилок відповів на тест та розв'язав практичне завдання, з поясненням та аргументацією висновків, із деталізацією думок із зазначенням й описом необхідних формул.	5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в повному обсязі дав відповідь на теоретичне запитання, без помилок відповів на тест та розв'язав практичне завдання, але не оформив належним чином висновки, не навів формули, не пояснив алгоритм виконання практичного завдання.	4
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в повному обсязі дав відповідь на теоретичне запитання, допустив 1-2 помилки у відповіді на тест але розв'язав практичне завдання хоч і без належної аргументації.	3
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не дав відповідь на теоретичне запитання, допустив значну кількість помилок у тесті розв'язав, але не оформив практичне завдання.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав відповідь на теоретичне запитання, допустив значну кількість помилок у тесті та не розв'язав практичне завдання.	1

### Критерії підсумкового оцінювання знань здобувачів вищої освіти

Екзамен здійснюється по завершенню вивчення усіх тем модулів згідно встановленому графіку. До екзамену допускаються студенти, які відвідали усі передбачені навчальною програмою з дисципліни аудиторні навчальні заняття, які при вивченні модулів набрали кількість балів, не меншу за мінімальну.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу за системою ЄКТС здійснюється в такому порядку:

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки в ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
			Екзамен (диф. залік)	Залік
90-100	A	відмінно	відмінно	зараховано
80-89	B	дуже добре	добре	
70-79	C	добре		
60-69	D	задовільно	задовільно	
50-59	E	достатньо		
35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незадовільно	не зараховано
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу		

Результати складання екзамену оцінюються за 100-бальною шкалою, що відповідає значенням «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Кінцевий результат вноситься у відомість обліку успішності здобувача вищої освіти, залікову книжку, індивідуальний навчальний план здобувача вищої освіти.

### Шкала та критерії перезарахування результатів навчання, здобутих в неформальній освіті здобувача

Кількість балів	Форма заняття та діяльності	Критерії оцінювання	Рекомендовані ресурси для здобуття результату
4	Індивідуальна робота	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату обсягом 30 годин (1 кредит ECTS) або більше	Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra <a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a> <a href="https://ed-era.com/course/for-teachers/">https://ed-era.com/course/for-teachers/</a>
2	Семінарське/ Практичне заняття	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату за темою семінарського заняття	Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra <a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a> <a href="https://ed-era.com/course/for-teachers/">https://ed-era.com/course/for-teachers/</a>
0		Відсутній результат або результат не відповідає тематиці дисципліни	

## 5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Перелік засобів оцінювання, які застосовуються при вивченні навчальної дисципліни:

- екзамен;
- тести;
- комп'ютерне тестування на платформі MOODLE ДПУ;
- семінарські заняття;
- індивідуальна робота;
- контрольна робота.

## 6. ФОРМИ ТА ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Форми поточного контролю:

- 1) модульна контрольна робота
- 2) опитування на семінарських заняттях
- 3) тестування за темами

### Перелік питань до поточного контролю

#### Модуль 1

1. Що таке зміни та яка їхня роль у загальній концепції управління проектами?
2. Охарактеризуйте основні види змін.
3. Виділіть причини змін.
4. У яких підсистемах організації можна проводити зміни та як вони корелюються із проектною діяльністю?
5. У чому особливості змін кожної підсистеми?
6. У чому полягає суть процесу управління змінами в проектах?
7. Охарактеризуйте рівні управління змінами в проектах.
8. Визначте основні чинники успіху під час управління складними змінами в проекті.
9. Опишіть схему змін в проектах.
10. Яких правил необхідно дотримуватись при впровадженні змін?
11. Охарактеризуйте суб'єкти, об'єкти та засоби управління на кожному етапі змін.
12. Сформулюйте завдання моделювання в блоках та механізмах управління змінами.
13. Дайте поняття стратегії змін в проектах.
14. Чим стратегія змін відрізняється від стратегії розвитку?
15. Охарактеризуйте принципи створення ефективної стратегії в проектах.

16. Виділіть підходи до розробки стратегії змін в проєктах.
17. Дайте характеристику основних стратегій змін в проєктах.
18. Як здійснити вибір тієї і іншої стратегії змін в проєктах?
19. Опишіть процедуру розробки стратегії змін в проєктах.
20. Визначте поняття ризику під час реалізації стратегії змін в проєктах.
21. Дайте поняття команди.
22. Які відмінності між групою та командою?
23. Від чого залежить вибір варіанта роботи у командах чи групах?
24. Опишіть процес формування команди.
25. У яких випадках команди найефективніші?
26. Назвіть умови, коли командна робота може виявитися неефективною
27. Наведіть основні чинники ефективної роботи команди.
28. Опишіть модель внутрішніх елементів ефективності команди.
29. Від чого залежить ефективність роботи команди стратегічних змін в проєктах?
30. Охарактеризуйте командні ролі.

## Модуль 2

1. Що розуміють під опором персоналу змін системи управління?
2. Виділіть причини опору персоналу змінам.
3. Назвіть допустимий рівень опору змінам.
4. Опишіть ставлення співробітників до змін через матрицю «Зміна-опір».
5. Наведіть найбільш типові причини опору змінам на вітчизняних підприємствах.
6. У яких випадках відбувається найбільше неприйняття змін в проєктах?
7. Якими факторами обумовлено значний опір змін в проєктах?
8. Як мотивувати співробітників працювати з впровадження змін?
9. Назвіть типові помилки, які ведуть до неефективності змін та ще більшому опору персоналу.
10. Окресліть наслідки помилок?
11. Дайте загальні рекомендації щодо управління опором.
12. Опишіть тактичні прийоми подолання опору Б.З. Мільнеру.
13. Виділіть типи управління змінами по І. Ансоффу.
14. Назвіть методи подолання негативного ставлення до змін Дж. Хеллера.
15. Наведіть фактори подолання опору змін за Еге. Хьюзу.
16. Охарактеризуйте універсальні методи подолання опору змін в проєктах.
17. Опишіть технологію профілактики опору змін в проєктах.
18. Дайте характеристику технології подолання опору змінам в проєктах.
19. Які загальні характеристики заходів щодо профілактики та подолання опору персоналу?
20. Виділіть специфіку профілактичних заходів усунення опору змін в проєктах.
21. Визначте основні інструменти проведення змін в проєктах.
22. Оцінка готовності організації до стратегічних змін
23. Що таке реінжиніринг?
24. Причини застосування реінжинірингу для підприємства.
25. Охарактеризуйте етапи реінжинірингу.
26. Назвіть базові принципи, покладені основою реінжинірингу бізнес-процесів.
27. Розкрийте суть та основні функції управлінського консультування.
28. У чому полягає специфіка консультаційної послуги?
29. Охарактеризуйте основні напрями та сфери реалізації управлінського консультування?
30. Охарактеризуйте коучинг як інструмент індивідуальних та колективних змін в організації.



## Перелік питань до підсумкового контролю

1. Зміни та їх роль у загальній концепції управління проектами
2. Основні види змін. Причини змін в проектах.
3. Особливості змін кожної підсистеми
4. Способи вимірювання ефективності змін в проектах
5. Мета організаційної культури. Основні завдання організаційної культури в проектах.
6. Мета завдання зовнішньої адаптації. Роль внутрішньої інтеграції.
7. Алгоритм обґрунтування необхідності змін в проектах.
8. Способи визначення причин самозаспокоєності
9. Методи уточнення завдання та функції керівників та менеджерів проектів.
10. Характеристика етапів моделі змін К. Левіна з погляду конкретних заходів.
11. Характеристика моделі Левіна і Грейнера. Їх схожість та відмінності.
12. Характеристика моделі «кривих змін» Дж. Дак.
13. Суть процесу управління змінами
14. Рівні управління змінами.
15. Основні чинники успіху під час управління складними змінами в проекті.
16. Схема змін. Її характеристика.
17. Правила впровадження змін.
18. Охарактеризуйте суб'єкти, об'єкти та засоби управління на кожному етапі змін.
19. Завдання моделювання в блоках та механізмах управління змінами в проектах.
20. Етапи моделювання та функції керування змінами в проектах.
21. Алгоритм побудови поточного та бажаного станів організації.
22. Характеристика моделей, які використовуються під час планування змін в проектах.
23. Етапи реалізації змін моделі управління змінами в проектах.
24. Напрями вдосконалення моделі управління змінами в проектах.
25. Характеристика моделі життєвого циклу організації з позиції різних авторів.
26. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації, залежно від умов створення організації.
27. Основні причини змін на кожному етапі життєвого циклу проекту.
28. Умови раціонального управління змінами на етапах життєвого циклу проекту.
29. Показники ефективності процесу управління змінами в проектах.
30. Характеристика безпосередніх та перспективних результатів реалізації заходів щодо управління змінами в проектах.
31. Технологія оцінки ефективності заходів для управління змінами в проектах.
32. Передумови результативності заходів щодо управління змінами в проектах.
33. Сутність поняття стратегія змін в проектах.
34. Відмінні риси змін стратегії розвитку від стратегії змін.
35. Принципи створення ефективної стратегії в проектах.
36. Підходи до розробки стратегії змін в проектах.
37. Характеристика основних стратегій змін в проектах.
38. Алгоритм вибору стратегії змін в проектах.
39. Процедура розробки стратегії змін в проектах.
40. Поняття ризику під час реалізації стратегії змін в проектах.
41. Умови зниження ризику під час реалізації стратегії змін в проектах.
42. Процедура аналізу ризиків.
43. Характеристика найоптимальнішої моделі управління ризиками при реалізації стратегії змін в проектах.
44. Індикатори оцінки ризиків.
45. Основні методи управління ризиками під час реалізації стратегії змін в проектах.
46. Дайте поняття команди.
47. Відмінності між групою та командою.
48. Від чого залежить вибір варіанта роботи у командах чи групах?
49. Опишіть процес формування команди.
50. Причини неефективності командної роботи.

51. Наведіть основні чинники ефективної роботи команди.
52. Опишіть модель внутрішніх елементів ефективності команди.
53. Охарактеризуйте командні ролі.
54. Що включає модель процесу формування ефективної команди змін в проєктах.
55. Дайте поняття лідерства.
56. Охарактеризуйте основні типи організаційної поведінки.
57. Підходи до управління командою стратегічних змін в проєктах.
58. Позначте основні етапи розвитку команди та дайте їм характеристику.
59. Техніки ефективного керування роботою команди змін в проєктах.
60. Сутність поняття опору персоналу змін системи управління.
61. Причини опору персоналу змін в проєктах.
62. Назвіть допустимий рівень опору змін.
63. Характерника ставлення співробітників до змін через матрицю «Зміна-опір».
64. Наведіть найбільш типові причини опору змін на вітчизняних підприємствах.
65. Випадки найбільш неприйнятних змін в проєктах.
66. Фактори опору змінам в проєктах
67. Мотиваційні заходи впровадження змін в проєкт.
68. Назвіть типові помилки, які ведуть до неефективності змін та ще більшому опору персоналу.
69. Окресліть наслідки помилок.
70. Опишіть криву реакції персоналу на зміни та криву змін в проєктах.
71. Методики оцінки ставлення персоналу до змін в проєктах.
72. Наведіть класифікацію форм опору змінам в проєктах.
73. Охарактеризуйте форми опору змінам в проєктах.
74. Методи визначення сфер опору.
75. Опишіть алгоритм проведення аналізу силового поля.
76. Тактичні прийоми подолання опору за теорією Б.З. Мільнера.
77. Типи управління змінами по І. Ансоффу.
78. Методи подолання негативного ставлення до змін за теорією Дж. Хеллера.
79. Фактори подолання опору змін за Еге Хьюзу.
80. Охарактеризуйте універсальні методи подолання опору змін в проєктах.
81. Опишіть технологію профілактики опору змінам в проєктах.
82. Дайте характеристику технології подолання опору змінам в проєктах.
83. Загальні характеристики заходів щодо профілактики та подолання опору персоналу.
84. Виділіть специфіку профілактичних заходів усунення опору змінам в проєктах.
85. Охарактеризуйте заходи щодо профілактики опору змін, кошти та ресурси для їх реалізації.
86. Характеристика заходів подолання опору змінам, кошти та ресурси для їх реалізації.
87. Послідовність дій вибору заходів щодо подолання опору змінам в проєктах.
88. Роль керівника змін у процесі керування опором.
89. Основні інструменти проведення змін в проєктах.
90. Сутність поняття реінжиніринг. Причини застосування реінжинірингу для підприємства.
91. Охарактеризуйте етапи реінжинірингу.
92. Базові принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
93. Результат від застосування реінжинірингу.
94. Переваги та недоліки застосування реінжинірингу в процесі змін в проєктах.
95. Сутність концепції організаційного розвитку.
96. Методичні засади оцінки результативності інструментарію організаційного розвитку.
97. Фактори здатності організації до навчання згідно Х. Рамперсаду.
98. Суть та основні функції управлінського консультування.
99. Виділіть переваги та недоліки застосування організаційного розвитку у процесі змін в проєктах.
100. Сутність поняття управління знаннями.

## 7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
4. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посібник.. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

### Допоміжна

1. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
2. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
3. Данько Т.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2018. 205 с.
4. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
5. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
6. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Барков С.А. Організаційна поведінка. Управління змінами як проектна діяльність. Підручник онлайн. URL: [https://stud.com.ua/22128/menedzhment/upravlinnya\\_zminami\\_proektna\\_diyalnist](https://stud.com.ua/22128/menedzhment/upravlinnya_zminami_proektna_diyalnist)
2. Міжнародна асоціація управління проектами. URL: <http://www.ipma.ch>.
3. Українська асоціація управління проектами. URL: [www.upma.kiev.ua](http://www.upma.kiev.ua).
4. Project Management Articles Written by Cornelius Fichtner. URL: <https://www.project-management-podcast.com/articles>

### Міжнародні видання:

1. Fesenko, T., Fesenko, G., & Bibik, N. (2017). The safe city: developing of GIS tools for gender-oriented monitoring (on the example of Kharkiv city, Ukraine). Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3(2 (87), 25–33. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.103054>

