

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з
науково-
педагогічної роботи
КИРИЧЕНКО А.М.



2023 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент бізнес-організацій»

Економічний факультет

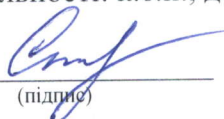
2023 – 2024 навчальний рік

Розробники: доктор екон. наук, професор Семикіна Марина Валентинівна
канд. екон. наук, доцент Андрошук Ілона Олександрівна


Робочу програму схвалено на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Протокол від “ 28 ”серпня 2023 року № 1

В.о. зав кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності: к.е.н., доцент Сторожук О.В.


_____ (підпис) (СТОРОЖУК О.В.)

Декан економічного факультету: д.е.н., проф. ШАЛІМОВА Н.С.


_____ (підпис) (ШАЛІМОВА Н.С.)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Професійної підготовки	
		Рік підготовки:	
Загальна кількість годин - 120	Спеціальність: 073 «Менеджмент» Освітньо-професійна програма: «Менеджмент бізнес-організацій»	1-й	1-й
		Семестр	
		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4,5	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	32 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	6 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		72	108
Вид контролю: екзамен			

Мова навчання: українська

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» спрямована на розвиток у здобувачів вищої освіти концепції управління змінами на різних рівнях (індивідуальному, груповому (командному), організаційному). Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі – це процес, в першу чергу, управління індивідуальними змінами. Ця навчальна дисципліна спрямована на те, щоб дати передові знання, навчити здобувачів вищої освіти певним концепціям, базовим теоріям та методам управління змінами відповідно до сучасних викликів бізнес-середовища; навчити здобувачів пояснювати та інтерпретувати конкретні проблеми/проблемні ситуації; вміти встановити взаємозв'язок проблем з іншими областями економіки, щоб сформулювати усталену думку щодо управління змінами та своєчасно вирішити їх в контексті стратегічних та тактичних викликів.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи знань щодо теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок з організації процесу управління змінами як одного із сучасних соціально-економічних явищ в стратегічному та тактичному вимірі.

Завданнями дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» є: розуміння сутності змін та природи їх виникнення в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0; розуміння сутності наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін; оволодіння навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами в контексті забезпечення сталого розвитку; дослідження способів лідерства в управлінні змінами, виявлення зв'язку між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації; визначення становища з управлінням змінами в організації, проблем та перспектив на рівні організації та економічної системи в умовах цифрової трансформації та невизначеності.

Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця): Потребує знань з дисциплін «Business communication in professional and public activities», «Командний менеджмент та лідерство», «Менеджмент знань в організації», «Психологія розвитку та самоменеджмент».

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

ІК. 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.

Загальні компетенції:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

- ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні компетенції:

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК 12. Здатність застосовувати технології та методи управління знаннями, змінами і командами в організаціях, управляти опором змінам та конфліктами у стратегічному і тактичному вимірах із застосуванням цифрових інструментів управління.

Програмні результати навчання:

- РН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
- РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- РН 10 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- РН 15 Реалізовувати механізми управління знаннями і змінами в організації, організовувати командну роботу та управляти опором змінам у стратегічному і тактичному вимірах в умовах цифровізації.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0.

Суть та природа виникнення змін. Класифікація видів змін. Організаційна досконалість за Дж. Харрінгтоном. Вимоги до розробки проекту змін. Методи управління змінами та їх трансформація в контексті забезпечення цілей Індустрії 5.0.

Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.

Навчання та зміни. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами. Біхевіористичний та когнітивний підходи до змін. Психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи до змін. Цикл втручання у процес змін: модель Д. Колба, таксономія Б. Блума.

Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.

Поняття групи та перетворення її на команду. Етапи змін команд за Б. Такманом. Типологія учасників змін за Р. Белбіном, пастки В. Біона. Розробка цілей результатів роботи команди.

Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.

Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Моделі та підходи до організаційних змін. Моделі управління організаційними змінами в контексті забезпечення антикризового управління. Теорія організаційних метафор Г. Моргана. Цикл змін за Д. Коттером та Е. Кемероном.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

Лідерство та ефективність лідерства. Сучасний менеджер, стилі керівництва управління змінами за Д. Гоулманом. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за У. Беннісом.

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

Управління опором змінам. Оцінювання економічної ефективності розвитку підприємства з урахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам, розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.

Поняття та особливості стратегії, типи інноваційних стратегій. Моделі вибору стратегій розвитку організації. Стратегії управління змінами в організації. Стратегія інтенсивного зростання, процеси диверсифікації. Причини та принципи об'єднання й поглинання. Концепції антисипативного управління та адаптивного управління організаціями в умовах невизначеності.

Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.

Формування організаційної культури. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Створення бренду працедавця. Ребрендинг.

Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності.

Концепція удосконалення управління змінами організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності. Мультирівнева оптимізація управління змінами. Альтернативні сценарії розвитку управління змінами організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності. Інноваційні моделі управління змінами на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						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		3	4	5	6	7
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0	14	4	2			8	14	2	2			12
Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	12	2	1			9	12	1	1			12
Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	10	2	1			7	10					12
Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	14	6	2			6	14					12
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	10	2	2			6	10					12
Тема 6. Розвиток організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	14	6	2			6	14					12
Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	18	4	2			12	18	2	2			12
Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	12	2	2			8	12					12
Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності.	16	4	2			10	16	1	1			12
УСЬОГО ГОДИН	120	32	16			72	120	6	6			108

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0	2	2
2	Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	1	1
3	Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	1	-
4	Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	2	-
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	2	-
6	Тема 6. Розвиток організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	2	-
7	Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	2	2
8	Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	2	-
9	Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності.	2	1
	Разом	16	6

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0	8	12
2	Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	9	12
3	Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.	7	12
4	Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.	6	12
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.	6	12
6	Тема 6. Розвиток організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	6	12
7	Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	12	12
8	Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.	8	12
9	Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності.	10	12
	Разом	72	108

7. Індивідуальний проєкт

Виконання індивідуального проєкту має за мету поглибити знання з дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі», де передбачається, використовуючи лекційний матеріал, здійснити аналіз змін, яких зазнала організація впродовж всього життєвого циклу, а саме від початку створення до теперішнього часу за наступними блоками:

Блок 1. Загальна характеристика підприємства:

1. назва
2. сфера функціонування
3. дата заснування
4. річний дохід
5. товар/послуга, яку пропонує підприємства
6. місце розташування
7. ринок на якому функціонує підприємство
8. аналіз етапів життєвого циклу досліджуваного підприємства за моделлю

I.Адізеса.

Блок 2. Мета, візія та бачення підприємства.

1. Аналіз трансформації мети підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася мета від початку роботи).
2. Аналіз трансформації візії підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася мета від початку роботи).
3. Аналіз змін, які відбулися на підприємстві (стратегічні/ситуаційні/еволюційні).

Блок 3. Індивідуальні зміни.

1. Аналіз теорій мотивацій, які існують/існували у підприємства.

Блок 4. Командні зміни.

1. Визначити до якого типу членів ефективної команди Р. Белбіна слід віднести керівника (керівників) підприємства.

Блок 5. Організаційні зміни.

1. Визначити до якого типу концептуального напрямку організаційних змін можна віднести організаційні зміни досліджуваного підприємства.

Блок 6. Роль керівництва в управлінні змінами.

1. На Вашу думку, на чолі досліджуваного підприємства – менеджер чи лідер? Аргументуйте.

2. Яку форму влади застосовує керівник до колективу? Чи має місце трансформація влади?

Блок 7. Опір змінам.

1. На Вашу думку, з якими проблемами зіштовхнулось керівництво досліджуваного підприємства (перелічіть).
2. Яким чином керівництво реагувало на проблеми.
3. Опишіть приклади протидії перетворенням і використовувані методи подолання опору змінам на досліджуваному підприємстві.

Блок 8. Стратегічні зміни.

1. Аналіз трансформації стратегії підприємства впродовж всього періоду існування (чи змінилася стратегія від початку роботи).
2. Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства та оформлення їх у вигляді аналітичної записки на ім'я керівника.

Блок 9. Зміна корпоративної культури.

1. На Вашу думку, який рівень сформованості корпоративної культури досліджуваного підприємства? Аргументуйте. Яким чином відбувались зміни корпоративної культури.

Блок 10. Ви – експерт.

1. Уявіть себе у ролі експерта та розробіть проект змін для досліджуваного Вами підприємства (актуального на сьогоднішній день), що включає в себе наступні етапи:

- опис ситуації, що призвела до необхідності змін;
- діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, висновки; рівняння зміни, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів);
- планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проектом);
- застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувані методи подолання змін на етапі розморожування; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташман).

2. Розробіть дорожню карту необхідних змін досліджуваного Вами підприємства.

8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» застосовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням мультимедійного забезпечення та інших ТЗН;
- практичні, під час виконання практичних робіт, задач, вправ.
- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, аналізу практичних ситуацій, дискусії, мозкового штурму, ділових ігор, розгляду кейс-стаді та симуляцій.
- інноваційні, зокрема проектно-дослідницький метод; інтегровані методи; заняття із використанням ІКТ. Застосовуються наступні інформаційно-комунікаційні технології та діджитал-інструменти: цифрові інструменти Google,

програмні продукти від Microsoft (Project Online, Excel), програмне забезпечення для проведення опитувань Kahoot, Mentimeter, графічний редактор Crello.

- методи дистанційного навчання за допомогою платформ: Moodle, Zoom, Google Meet.

9. Критерії та засоби оцінювання

Протягом семестру здобувач може отримати max. 60 балів, 40 балів виносяться на іспит. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів.

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмним матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмного матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмним матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмного матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добиває переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує здобувач, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. Рекомендовані джерела інформації:

Основна

1. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Андрощук І., Стоноженко Р. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 252-259.
3. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271.
4. Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2021). Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ.
5. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Пугачевська, К., & Лисенко, Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений, 9 (97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>.
8. Царенко І.О., Пітел Н.С., Липчанський В.О. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. Підприємництво та інновації, № 15 (2020) (Категорія «Б») <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/386>.
9. Androshchuk I.O., Lypchanskyi V.O., Pitel N.S. Self-management as a tool of improvement of the quality of management of modern enterprises. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 244-252.
10. Comeaux A. (2020). Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.
11. Dzwigol H., Shcherbak S, Semikina M., Vinichenko O. (2019) Formation of strategic change management system at an enterprise. Academy of Strategic Management Journal. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>.
12. Hayes J. (2022). The Theory and Practice of Change Management. Bloomsbury Publishing PLC , Bloomsbury Academic. ISBN-13 9781352012538. 488 p.
13. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). The heart of change. Real life stories of how people change their organizations. Boston, MA: Harvard Business Press. ISBN 9781422187333.
14. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises

in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>.

15. Panchenko, V N., Viunyk, O., Androshchuk I., Guk, O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2385-2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>.

16. Organizational change management: what it is & why it's important. harvard busssiness school online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.

17. Smith R. (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*. Kogan Page. ISBN 10: 074947307XISBN.

Додаткова

1. Burnes, B. (2009). *Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (5th ed.). London Prentice Hall, Pearson Education.

2. Cameron, E. & Green, M., (2012), *Making sense of change management, a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*, Kogan Page, 491 pp., paperback or E-book.

3. Carnall, C. (2007) 5nd edition, *Managing Change in Organisations*, Financial Times Prentice Hall.

4. *Change management*: Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803 First published 2005 *Change Management* , Authorized Lecture, dispense, University of Prizren 2014/2015; Supplementary.

5. *Change management masterclass, A Step by Step Guide to Successful Change Management*: Mike Green, London and Philadelphia. 2007.

6. *Change Management*, UET, Tiranë; *Methodologies of the scientific research work*: Ali JAKUPI, dispense, Prishtine.

7. Kezar, Adrianna J., (2001), *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations*, Chapter 3: *Theories and Models of Organizational Change*, ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 28, Number 4, ISBN: 978-0-7879-5837-4, Jossey-Bass, 34 sid. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457711.pdf>

8. Stanley, David J., Meyer, John P. & Topolnytsky, Laryssa, (2005), *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, *Journal of Business and Psychology*, Volume 19, Issue 4, pp 429-459.

9. Van der Heijden, Angela, Cramer, Jacqueline M. & Driessen, Peter P.J., (2012), *Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss 4, pp. 535-559.

10. Thomas, Robyn & Hardy, Cynthia, (2011), *Reframing resistance to organizational change*, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 27, Issue 3, Pages 322–331.

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри ЕМ та КД, Протокол №1 від «28» серпня 2023 р.