

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність: D3 Менеджмент

ОПП: Менеджмент організацій

Інститут: Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія»

Кафедра: управління в транспортній галузі

Силабус навчальної дисципліни «Управління змінами в організаціях» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Силабус схвалено на засіданні кафедри управління в транспортній галузі  
Протокол від «25» серпня 2026 року №1

## 1. ВІДОМОСТІ ПРО ВИКЛАДАЧА

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Викладач          | Людмила Леонідівна Сотниченко, д.е.н., професор, професор кафедри управління в транспортній галузі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Профайл викладача | <a href="https://scholar.google.com/citations?hl=uk&amp;authuser=1&amp;user=WUPNW-MAAAAJ">https://scholar.google.com/citations?hl=uk&amp;authuser=1&amp;user=WUPNW-MAAAAJ</a><br><a href="https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210231741">https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210231741</a><br><a href="https://www.webofscience.com/wos/author/record/57005995">https://www.webofscience.com/wos/author/record/57005995</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0003-4537-1553">https://orcid.org/0000-0003-4537-1553</a> |
| E-mail:           | <a href="mailto:llsotnichenko@gmail.com">llsotnichenko@gmail.com</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Сторінка курсу    | <a href="https://classroom.google.com/c/ODg3NzY4MzEzODU2?cjc=ljy2dc4s">https://classroom.google.com/c/ODg3NzY4MzEzODU2?cjc=ljy2dc4s</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Консультації      | Он-лайн консультації: середа 13.30 – 14.30,<br><a href="https://us05web.zoom.us/j/3997234033?pwd=RXVrZ2ZQWTNvTGdOL2lLQkVjUmNnUT09">https://us05web.zoom.us/j/3997234033?pwd=RXVrZ2ZQWTNvTGdOL2lLQkVjUmNnUT09</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 2. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами в організації» є оволодіння теоретичними знаннями та одержання практичних навичок з організації управління змінами, а також формування системи загальнокультурних та професійних компетенцій, необхідних для реалізації організаційно-управлінської та інформаційно-аналітичної діяльності, володіння культурою мислення, формування здібностей.

Управління у світі характеризується різними процесами, що відбуваються одночасно. До них можна віднести наявність різних парадигм менеджменту, підвищення ролі організаційної культури, перенесення досвіду управління з комерційної сфери на сферу державного управління, широке впровадження проектного підходу та гнучких методів управління, що застосовуються на тлі динамічних змін. Саме тому управління змінами виходить сьогодні на перший план у теорії та практиці менеджменту.

Дисципліна "Управління змінами в організаціях" дозволяє сформувати уявлення про закономірності розвитку організації, про підходи до проведення організаційних змін, створити основу побудови ефективної системи управління, що дає можливість керівникам досягати мети організацією.

**Предмет** вивчення дисципліни; закономірності розвитку організації, принципи управління змінами, моделі організаційних змін, організаційна культура і організаційна поведінка, інструменти проведення організаційних змін.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є усвідомлення майбутніми фахівцями:

- дослідження сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у здобувачів наукового світогляду і знань із технології та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Силабус складено відповідно до вимог освітньо-професійної програми підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня магістр галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності D3 «Менеджмент».

**Мова навчання** українська

**Статус дисципліни** обов'язкова

Навчальна дисципліна забезпечує набуття перелічених нижче компетентностей та досягнення програмних результатів навчання.

***Інтегральна компетентність:***

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

***Загальні компетентності***

**ЗК4.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

***Спеціальні (фахові, предметні) компетентності***

**СК2.** Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

**СК5.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

**СК6.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

**СК7.** Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

**СК8.** Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

**СК11.** Здатність стратегічно та оперативно управляти підприємствами й організаціями з урахуванням економічного, інфраструктурного потенціалу, зокрема суб'єктами транспортно-логістичного комплексу, портової діяльності, судноплавних компаній та організацій круїнгових послуг

***Програмні результати навчання***

**ПРН2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

**ПРН4.** Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

**ПРН7.** Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

**ПРН10.** Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

**ПРН14.** Обґрунтовувати та впроваджувати ефективні управлінські рішення, бізнес-моделі та стратегії розвитку для підприємств транспортно-логістичного комплексу, портової галузі, судноплавних компаній та організацій круїнгових послуг.

**Кількість кредитів ЄКТС – 3**

**Форма підсумкового контролю – екзамен**

**Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною:**

Успішне завершення програми навчальної дисципліни «Управління змінами в організації» передбачає здобуття здобувачем наступних результатів навчання:

***Знання та уміння:***

- розуміти теоретичні основи управління змінами в організації;
- розуміти принципи та процесі управління змінами;
- знати види змін та моделі управління змінами;
- знати основні етапи процесу управління змінами.
- розуміти природу та джерела та необхідність проведення змін;
- розуміти зміст і сенс управління змінами в організації;
- знати механізмів реалізації змін;
- знати особливості проведення змін на основі реінжинірингу, реструктуризації, тощо.

- знати принципи управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- вміти розробляти ефективний план дій з упровадження змін;
- вміти здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- вміти формувати команди для проведення змін;
- знати методи стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;
- вміти проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо;
- вміти розв'язувати складні задачі і проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог.

#### **Комунікація:**

зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

#### **Автономія та відповідальність:**

прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;

відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди.

### **3. ПРОГРАМА, СТРУКТУРА (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

| Назви розділів і тем                                                                                                                      | Навчальне навантаження (години) |        |                         |                            |        |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|-------------------------|----------------------------|--------|-------------------------|
|                                                                                                                                           | Денна форма навчання            |        |                         | Заочна форма навчання      |        |                         |
|                                                                                                                                           | Кількість аудиторних годин      | Лекції | Практичні (семінарські) | Кількість аудиторних годин | Лекції | Практичні (семінарські) |
| 1. Зміни як основа розвитку організації. Теоретичні основи управління змінами                                                             | 2                               | 1      | 1                       | 1                          | 1      |                         |
| 2. Основи організаційних змін. Природа, джерела змін в організаціях.                                                                      | 2                               | 1      | 1                       | 1                          | 1      |                         |
| 3. Рівні та види змін в організації. Класифікація змін в організації.                                                                     | 2                               | 2      |                         | 1                          |        | 1                       |
| 4. Процес управління змінами в організації. Підходи до управління змінами в організації. Сучасні підходи до реалізації змін в організації | 4                               | 2      | 2                       | 1                          |        | 1                       |
| 5. Планування змін та організаційні форми їх проведення. Індивідуальні зміни. Командні зміни. Організаційні зміни.                        | 8                               | 2      | 6                       | 2                          | 1      | 1                       |
| 6. Моделі управління змінами в організації.                                                                                               | 1                               | 1      |                         |                            |        |                         |
| 7. Методи управління змінами. Методи здійснення змін в організаціях                                                                       | 1                               | 1      |                         | 1                          | 1      |                         |
| 8. Поведінка персоналу в управлінні змінами. Роль керівництва в управлінні змінами                                                        | 3                               | 1      | 2                       | 2                          | 1      | 1                       |

|                                                                                                                     |           |           |           |           |           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 9. Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам. Проблеми управління опором змінам               | 3         | 1         | 2         | 2         | 1         | 1        |
| 10. Стратегії управління змінами в організації                                                                      | 1         | 1         |           | 1         | 1         |          |
| 11. Різновиди стратегій організаційних змін                                                                         | 1         | 1         |           | 1         | 1         |          |
| 12. Результативність та ефективність управління змінами. Види реструктуризації підприємств та організацій           | 4         | 2         | 2         | 2         | 1         | 1        |
| 13. Управлінські технології в управлінні змінами в організації. Застосування управлінських технологій під час змін. | 4         | 2         | 2         | 1         | 1         |          |
| 14. Зміни організаційної культури                                                                                   | 2         | 2         |           |           |           |          |
| <b>Всього аудиторних годин</b>                                                                                      | <b>38</b> | <b>20</b> | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>10</b> | <b>6</b> |
| <b>Самостійна робота (години)</b>                                                                                   | <b>52</b> |           |           | <b>74</b> |           |          |
| <b>Загальний обсяг годин навчальної дисципліни</b>                                                                  | <b>90</b> |           |           | <b>90</b> |           |          |

#### 4. АНОТАЦІЇ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

##### **Тема 1. Зміни як основа розвитку організації. Теоретичні основи управління змінами**

Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації. Основні елементи системи управління змінами. Властивості організацій як передумова реалізації змін. Сутність та природа організаційних змін. Динаміка організаційних змін. Фактори зовнішнього середовища які сприяють змінам в організації. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін. Сфери змін. Функції управління змінами. Процес управління змінами. Типові помилки при управлінні змінами.

**Література [1; 2; 7; 8]**

##### **Тема 2. Основи організаційних змін. Природа, джерела змін в організаціях.**

Принципи управління змінами в організації. Фактори які впливають на процес управління змінами. Інструменти залучення працівників до процесу реалізації змін. Кроки програми змін.

Підходи до управління реалізацій змін в організації. Системний, процесний, ситуаційний, поведінковий (біхевіористський), міждисциплінарний підходи в управлінні змінами. Інноваційні підходи до управління змінами в організації. П'ять напрямів проведення змін. Шість етапів проведення змін. Сім особливостей проведення змін. Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін. Критерії, які визначають готовність до змін. 6 факторів готовності організації до змін. 8 критеріїв готовності організації до змін. Методи здійснення змін в організаціях.

**Література [1; 2; 4; 7; 8]**

##### **Тема 3. Види змін в організації. Класифікація змін в організації.**

Основні види організаційних змін. Планові (стратегічні) зміни: глибокі середньо- та довгострокові зміни. Стратегічні зміни зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення, та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й системи. Класифікаційні ознаки змін. Основні критерії розподілу і види стратегічних змін.

Класифікація змін в організації. Класифікації змін за функціональними сферами менеджменту. Класифікації змін за рівнем проведення змін. Класифікації змін за видами організаційних змін.

Класифікація змін за ознакою - предмет змін. 5 видів змін за предметом: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал.

**Література [1; 2; 5; 7; 8]**

#### **Тема 4. Процес управління змінами в організації. Підходи до управління змінами в організації.**

Етапи процесу управління змінами. Аналіз та усвідомлення змін. Визначення проблем або нових можливостей, оцінка поточного стану організації та причин необхідності зміни. Формування бачення та стратегії: Розробка плану, цілей майбутнього стану та визначення необхідних для цього ресурсів. Планування заходів: створення детальної програми дій, розподіл завдань, визначення термінів і відповідальних осіб.

Підходи до управління змінами в організації. Комунікація та залучення: Інформування співробітників про причини й переваги змін, робота із запереченнями та подолання опору колективу. Впровадження (реалізація): Безпосереднє виконання запланованих кроків, зміна процесів, структур чи технологій. Закріплення результатів: Оцінка успішності нових підходів, інтеграція їх у повсякденну корпоративну культуру та подальший контроль.

**Література [1; 2; 7; 8]**

#### **Тема 5. Індивідуальні зміни. Командні зміни. Організаційні зміни.**

Індивідуальні зміни. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін. Види індивідуальних змін у менеджменті організації. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни. Визначення особистих змін. Метод підвищення готовності до індивідуальних змін

Командні зміни. Типологія працівників по відношенню до проведення змін. Розробка системи мотивації до командних змін. Способи активізації роботи команди. Методи ставлення до ризиків при проведенні змін.

Організаційні зміни. Передумови та види організаційних змін. Методичні підходи здійснення організаційних змін. Алгоритм планової моделі процесу організаційних змін. Сучасні тенденції реалізації організаційних змін на підприємстві. Моделі організаційних змін. Стратегії проведення організаційних змін.

**Література [1; 3; 8]**

#### **Тема 6. Моделі управління змінами в організації.**

Популярні моделі управління змінами. Трикрокова модель Курта Левіна:

Модель ADKAR: практичний інструмент.

8-кроковий процес Коттера: Стратегія трансформації.

Модель McKinsey 7S: 7 взаємопов'язаних елементів: стратегія, структура, система, стиль, персонал, розділені цінності та навички.

Порівняльний аналіз моделей управління змінами.

**Література [1; 2; 4; 6; 8]**

#### **Тема 7. Методи управління змінами. Методи здійснення змін в організаціях**

Формування і застосування концепції управління змінами. Процес управління змінами. Реалізація змін. Регулювання змін. Методи проведення змін. Контролювання змін. Етап закріплення змін. Оцінювання змін. Метод, орієнтований на людей та культуру організації. Метод, орієнтований на завдання та технологію. Метод, орієнтований на структуру та стратегію. Дегрісійний метод. Проектний метод.

Сучасні методи управління змінами: реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг. Вибір методів управління змінами. Ризики під час впровадження змін. Можливі ризики та їх характеристика.

**Література [1; 2; 7; 8]**

## **Тема 8. Поведінка персоналу в управлінні змінами. Роль керівництва в управлінні змінами.**

Поведінка персоналу в управлінні змінами. Топ-3 поради з управління змінами в організації для HR-менеджера. Типи лідерства в управлінні змінами. Трансформаційне лідерство. Трансакційне лідерство. Ситуаційне лідерство.

Роль керівництва в управлінні змінами. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Зміна поведінки працівників. Зміна кількісного та якісного складу кадрів. Індикатори та показники оцінювання ефективності управління кадровими змінами на підприємстві.

**Література [1; 2; 5; 8]**

## **Тема 9. Опір змінам. Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам. Проблеми управління опором змінам.**

Опір змінам. Характеристика опору змінам. Форми опору змінам. Причини опіру змінам в організації. Основні обставини від яких залежить сила опору працівників. 33 гіпотези причин опору змінам. Три типи негативного відношення до змін.

Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам. Методи усунення спротиву менеджерами. Спротив змінам і особистий договір. Методика визначення лояльності працівника до змін в організації.

Проблеми управління опором змінам. Методи подолання опору змінам. Стилі керівництва при управлінні змінами. Диференціація стилів менеджера на різних етапах змін.

**Література [1; 2; 5; 7; 8]**

## **Тема 10. Стратегії управління змінами в організації.**

Поняття стратегії організаційних змін. Стратегії управління змінами. Фактори використання певного виду стратегії.

Основні підходи до класифікації стратегій змін. Характеристика основних стратегій організаційних змін. Директивна стратегія. Експертна стратегія. Переговорна стратегія. Нормативно-освітня стратегія. Партисипативна стратегія. Підтримувальна стратегія. Примусова стратегія. Критерії вибору стратегії. Основні інструменти реалізації стратегії.

Еволюційні та революційні стратегії змін.

Етапи реалізації стратегії організаційних змін. Особливості стратегій організаційних змін у сучасних організаціях. Умови успішної реалізації стратегій організаційних змін.

**Література [1; 2; 5; 7]**

## **Тема 11. Сім стратегій управління організаційними змінами - системний управлінський цикл**

Сім стратегій управління організаційними змінами які утворюють взаємопов'язаний системний управлінський цикл. Стратегія визначення цілей і бачення змін. Стратегія залучення керівництва. Стратегія залучення працівників і зворотний зв'язок. Стратегія розроблення дорожньої карти. Стратегія управління ризиками. Стратегія безперервної комунікації. Стратегія комплексного навчання і підтримки персоналу.

Співвідношення семи стратегій із відомими моделями. Ситуаційний приклад застосування семи стратегій для морської галузі.

**Література [1; 2; 5; 8]**

## **Тема 12. Результативність та ефективність управління змінами.**

Поняття результативності управління змінами. Поняття ефективності управління змінами. Співвідношення результативності та ефективності. Критерії та показники оцінювання змін. Система показників результативності змін. Види ефективності організаційних змін: економічна, організаційна і соціальна ефективність змін.

Методичні підходи до оцінювання управління змінами. Порівняння планових і фактичних показників. Порівняння стану «до» і «після». Система ключових показників результативності. Збалансована система показників. Опитування та інтерв'ювання персоналу. Експертне оцінювання. Інтегральне оцінювання. Часові горизонти оцінювання. Чинники результативності та ефективності змін. Причини недостатньої результативності управління змінами. Особливості оцінювання змін на підприємствах морської галузі.

Алгоритм комплексного оцінювання управління змінами.

**Література [1; 3; 8]**

## **Тема 13. Управлінські технології в управлінні змінами в організації. Застосування управлінських технологій під час змін.**

Сутність і особливості управлінських технологій у процесі змін. Класифікація управлінських технологій. Технології діагностики необхідності змін. Технології стратегічного планування змін. Проектні та процесні технології.

Технології управління персоналом і подолання опору. Комунікаційні технології в управлінні змінами. Цифрові технології підтримки управлінських рішень. Технології контролю та оцінювання результатів. Застосування управлінських технологій на підприємствах морської галузі. Умови результативного використання управлінських технологій.

**Література [1; 3; 8]**

## **Тема 14. Зміни організаційної культури**

Сутність організаційної культури. Структура та рівні організаційної культури. Функції організаційної культури. Причини та передумови культурних змін. Типи організаційної культури. Етапи зміни організаційної культури.

Методи діагностики організаційної культури. Інструменти управління культурними змінами. Роль лідерства та комунікації. Опір змінам організаційної культури. Оцінювання результативності культурних змін. Особливості трансформації управління культурними змінами підприємств морської галузі.

**Література [1; 3; 4; 5]**

## **5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

| № з/п | Назва теми                                                         | План практичних занять                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Теоретичні основи управління змінами<br>Основи організаційних змін | 1. Природа виникнення змін.<br>2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.<br>3. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.<br>4. Класифікація видів змін.<br>5. Моделі та підходи до організаційних змін.<br>6. Принципи роботи організації.<br>7. Моделі організаційних змін.<br>8. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.<br>9. Реформування організації. |

|   |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Сучасні підходи до реалізації змін в організації | 1. Принципи управління змінами в організації<br>2. Підходи до реалізації змін в організації<br>3. П'ять кольорових способів проведення змін та логічні передумови змін<br>4. Теорія організаційних метафор (Гарет Морган)<br>5. Само посилюючі процеси змін (П.Сенге)<br>6. Шести етапний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс)<br>7.Сім принципів успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.)                                                                                                                     |
| 3 | Індивідуальні зміни                              | 1. Навчання та зміни.<br>2. Особистість та зміни.<br>3. Поняття «компетентність». Види компетентностей.<br>4. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни (Е. Кемерон) .<br>5. Визначення варіанту особистих змін на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ)<br>6. Метод підвищення готовності до індивідуальних змін (С. Ковальов)<br>7. Управління своїми та чужими змінами.<br>8. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшення результатів роботи.                                                       |
| 4 | Командні зміни                                   | 1. Типологія працівників по відношенню до проведення змін<br>2. Матриця готовності працівників до змін (О. Виханський, А. Наумов)<br>3. Розробка системи мотивації до командних змін<br>4. Поняття команди в управлінні змінами<br>5. Навчання працівників дією при реалізації змін<br>6. Способи активізації роботи команди ( Д. Майстер)<br>7. Метод обліку ризиків для працівників при проведенні змін<br>8. Навчаюча модель змін ADKAR - Prosci (Д.Хайят)<br>9. Чотирьох етапний цикл навчання працівників (Д.Колб) |
| 5 | Організаційні зміни                              | 1. Передумови та види організаційних змін<br>2. Методичні підходи здійснення організаційних перетворень<br>3. Сучасні тенденції реалізації організаційних перетворень на підприємстві<br>4. Моделі організаційних змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6 | Роль керівництва в управлінні змінами            | 1. Характеристика ефективного лідерства<br>2. Взаємодія лідера з колективом організації<br>3. Емоційна компетенція менеджера<br>4. Методи формування функціонально адаптованого керівництва організацією                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7 | Проблеми управління опором змінам                | 1. Характеристика опору нововведенням<br>2. Причини спротиву перетворенням<br>3. 33 гіпотези причин опору змінам (Д.О.Тул)<br>4. Три типи негативного відношення до змін (С.Хеллер)<br>5. Спротив змінам і особистий договір ( П. Стребел)<br>6. Способи подолання опору змінам<br>7. Стили керівництва при управлінні змінами (Д.Гоулман)                                                                                                                                                                              |
| 8 | Види реструктуризації підприємств та організацій | 1. Сутність реструктуризації.<br>2. Причини реструктуризації.<br>3. Стратегічний аналіз передумов змін.<br>4. Сфери з управління змінами в організаціях.<br>5. Команди у процесі реструктуризації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|   |                                                    |                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 | Застосування управлінських технологій під час змін | 1. Мотивування персоналу до змін.<br>2. Комунікаційні процеси під час змін.<br>3. Управлінські технології у забезпеченні ефективності організаційних змін. |
|---|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6. САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота призначена для поглиблення, розширення і закріплення теоретичних знань, отриманих на лекціях. Вона допомагає набутти навички самостійної роботи з довідковою, навчальною і науковою літературою, державними і галузевими стандартами; підвищити якість самостійного опрацювання здобувачами вищої освіти навчальної інформації шляхом її конкретизації і цілеспрямованості.

### Види самостійної роботи:

1. Робота по опрацюванню лекційного матеріалу.
2. Робота по вивченню окремих розділів курсу, не висвітлених в лекційному курсі (що задаються викладачем).
3. Виконання практичних розрахунків, заданих викладачем.
4. Підготовка до практичних занять.

### Перелік тем, винесених на самостійне вивчення

1. Необхідність змін, рушійні сили змін
2. Теорія "О". Теорія «Е» у процесі організаційних перетворень
3. Модель лідерського перетворення у процесі організаційних змін
4. Модель змін ADKAR – як підхід до змін
5. Модель життєвого циклу організації.
6. Аналіз поля сил - як метод впровадження змін
7. Ключові параметри організаційного оточення у процесі організаційних змін
8. Модель п'яти сил у процесі організаційних змін
9. Модель вивчення конкурентів у процесі організаційних змін
10. Показники, що характеризують економічні умови в процесі організаційних змін.
11. Ключові умови та напрямки проведення змін
12. Модель ефективності змін. Критерії та показники ефективності змін (дерево цілей).
13. Склад стратегічних чинників, що зумовлюють ефективність організаційної системи у процесі організаційних змін.
14. Комбінована модель організаційної ефективності у процесі організаційних змін.
15. Ключові показники організаційного розвитку.
16. Управління розвитком організації. Управління змінами.
17. Тактика впровадження змін.
18. Подолання опорів змін.
19. Впровадження освітніх програм у процесі організаційних змін.
20. Залучення персоналу у процесі організаційних змін.
21. Влада примусу підтримка вищого керівництва у процесі організаційних змін.
22. Використання змін. Основні стратегічні підходи
23. Ключові проблеми та протиріччя впровадження змін.
24. Система принципів організаційного розвитку та управління змінами.
25. Визначення напрямку вектору та масштабу перетворень.
26. Інструменти адаптації організації до динаміки середовища та стратегії управління змінами.
27. Система стратегічної конкурентної розвідки змін.
28. Методи прогнозування тенденцій та планування змін.
29. Тактика впровадження змін.
30. Методи подолання опору змін.

31. Тактичні прийоми подолання протидії змінам.
32. Стратегія застосування нововведень.
33. Суперечності процесу застосування нововведень.

## 7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

| Види індивідуальних завдань | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|
| -                           | -                    | -                     |

## 8. ПОЛІТИКА КУРСУ

Освоєння дисципліни «Управління змінами в організаціях» передбачає відвідування лекційних та практичних занять, а також самостійну роботу.

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Зміст самостійної роботи визначається програмою навчальної дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача, які передбачають можливість проведення самоконтролю. Самостійна робота може виконуватися в бібліотеках, аудиторіях Інституту, а також за місцем проживання здобувача вищої освіти. У випадку виникнення запитань за темами, винесеними на самостійне вивчення, здобувач може отримати необхідну консультацію викладача (за розкладом).

Частина матеріалу навчальної дисципліни, передбачена навчальним планом для самостійного засвоєння, виноситься на іспит разом з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних навчальних занять.

У разі невідвідування занять з поважної причини (підтвердженої відповідними довідками), здобувач освіти самостійно вивчає пропущений матеріал.

Після вивчення навчальної дисципліни проводиться іспит в усній.

Іспит – це форма підсумкового контролю засвоєння здобувачами освіти теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр.

Іспит проводиться за графіком освітнього процесу та згідно з розкладом екзаменаційної сесії.

Іспит передбачає відповідь на білет. Білет включає – наприклад - два теоретичних запитання та практичне завдання. Перелік питань до іспиту надається здобувачам освіти на початку семестру. Практичні завдання розв'язуються на практичних або семінарських заняттях впродовж семестру. На підготовку усної відповіді за екзаменаційним білетом надається 20-30 хвилин.

Знання та вміння здобувачів вищої освіти оцінюються за шкалою, визначеною Інститутом.

Здобувачам вищої освіти, які одержали незадовільну оцінку, дозволяється ліквідувати академічну заборгованість до початку наступного семестру (для здобувачів освіти заочної форми навчання до наступної лабораторно-екзаменаційної сесії). При цьому повторне складання іспитів допускається не більше двох разів: один раз – викладачу, другий – комісії, яка створюється навчально-методичним відділом.

Здобувачі вищої освіти, які не з'явилися на іспит без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

## 9. ВИМОГИ ВИКЛАДАЧА

Основними вимогами викладача навчальної дисципліни «Управління змінами в організаціях» до здобувача вищої освіти є:

- відвідування лекційних занять за розкладом (*відповідно до навчальної дисципліни*);
- активність під час практичних занять (*відповідно до навчальної дисципліни*);
- конструктивно підтримувати зворотний зв'язок на всіх заняттях;
- взаємодія викладач - здобувач вищої освіти базується на засадах взаємоповаги, такту та коректної поведінки;
- письмові роботи слід здавати у встановлені строки; за несвоєчасну здачу робіт оцінка знижується;
- здобувачі освіти, які не виконали заплановані завдання, до екзамену не допускаються.

### Неприпустимо:

- відсутність на заняттях без неповажної причини;
- користування гаджетами під час навчальних занять з особистих потреб;
- списування при складанні екзамену;
- проходження процедур контролю замість себе іншими особами; виконання навчальних завдань для інших осіб; здача навчальних завдань, підготовлених іншими особами;
- використання робіт (рефератів, курсових, контрольних, і ін.) виконаних іншими особами в якості результатів своєї праці;
- відвідування занять в одязі, що не відповідає вимогам навчального закладу;
- порушувати тишу в приміщеннях загального доступу, призначених для навчальної та наукової діяльності.

## 10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточне оцінювання здобувачів здійснюється у вигляді демонстрації їх результатів навчання та оцінювання: усної відповіді на питання лекційного курсу або тестування знань з певного розділу (теми) або з певних окремих питань лекційного курсу; розв'язання вправ, виступу на практичних заняттях.

Підсумковий контроль проводиться для оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу дисципліни з урахуванням результатів поточного контролю. Форма підсумкового контролю: *екзамен*.

### Методи демонстрації результатів навчання за навчальною дисципліною

| Результати навчання                                                                                                                                                                                      | Методи демонстрації                                                                                                                                                                                        | Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, які використовуються для демонстрації здобутих результатів навчання за навчальною дисципліною (за потребою) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розуміти:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- теоретичні основи управління змінами в організації;</li><li>- принципи та процеси управління змінами;</li><li>- природу та джерела та</li></ul> | Усна обґрунтована відповідь на запитання, експресконтроль. Пояснення, бесіда, дискусія. Формалізація завдань, особливостей, функцій. Складання класифікаційних таблиць, есе, аналітичних оглядів, розробка | Мультимедійний проектор EPSONEB-X41; екран Inter Screen; дошка маркерна; ПК CPU Intel Pentium G5400, 3.70GHz, RAM 8GB, HDD500GB (15 од.); монітор PHILIPS      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>необхідність проведення змін;<br/>- зміст і сенс управління змінами в організації.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>схем, надання ілюстрацій, мультимедійні презентації.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>226E9Q, 21,5" (15 од.).<br/>Операційна система Windows, Office 2016, OpenOffice, GoogleChrome, Opera, EdgeGoogle.</p>                                                                                                   |
| <p><b>Знати:</b><br/>- види змін та моделі управління змінами;<br/>- основні етапи процесу управління змінами;<br/>- механізмів реалізації змін;<br/>- особливості проведення змін на основі реінжинірингу, реструктуризації, тощо.<br/>- принципи управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;<br/>- методи стимулювання персоналу щодо впровадження змін;<br/>- прийоми подолання конфліктів у процесі змін.</p>                                                                                                                       | <p>Усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, виконання певних розрахунків, розв'язання задач, вправ, в дискусії.<br/>Письмовий тест; виконання і захист практичних робіт. Розв'язання задач, вправ, виконання певних розрахунків. Самостійна робота: робота з навчально-методичними матеріалами.</p> | <p>Онлайн-сервіси для підтримки дистанційного навчання: Workspace for Education Fundamentals, Zoom, Google Meet, хмарні сервіси Google Apps WIFI та локальний доступ до мережі Інтернет<br/>Основна література [1 - 8]</p> |
| <p><b>Вміти:</b><br/>- розробляти ефективний план дій з впровадження змін;<br/>- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;<br/>- формувати команди для проведення змін;<br/>- методи стимулювання персоналу щодо впровадження змін;<br/>- прийоми подолання конфліктів у процесі змін;<br/>- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо;<br/>- розв'язувати складні задачі і проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог.</p> | <p>Усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, есе, виконання певних розрахунків вправ, в дискусії.<br/>Виконання практичних завдань з наступним аналізом результатів. Самостійна робота: робота з навчально-методичними матеріалами, робота зі статистично-аналітичними матеріалами.</p>              |                                                                                                                                                                                                                            |

## 11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ

### Шкала оцінювання

| За шкалою ECTS |              | За шкалою оцінювання ДІ НУ ОМА |   |               |
|----------------|--------------|--------------------------------|---|---------------|
| Оцінка         | Пояснення    | Екзамен                        |   | Залік         |
| A              | Відмінно     | Відмінно                       | 5 | Зараховано    |
| B              | Дуже добре   | Добре                          | 4 |               |
| C              | Добре        |                                |   |               |
| D              | Задовільно   | Задовільно                     | 3 |               |
| E              | Достатньо    |                                |   |               |
| FX             | Незадовільно | Незадовільно                   | 2 | Не зараховано |

### Загальні критерії оцінювання знань здобувачів освіти

#### **A (відмінно) – оцінка «відмінно»**

Глибокі знання і розуміння навчального матеріалу, виконання завдань без/або з незначною кількістю недоліків в обсязі, передбаченим робочої програмою навчальної дисципліни. Здобувач освіти вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію. Використовує набуті знання і вміння для прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Переконливо аргументує відповіді, відстоює власну позицію щодо питань, які розглядаються. Здобувач освіти добре знайомий з основною, а також додатковою літературою.

#### **B (дуже добре) – оцінка «добре»**

Достатньо повні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з незначною кількістю недоліків та/або негрубих помилок. Здобувач освіти вміє застосовувати набуті знання та вміння для вирішення практичних завдань, у відповіді прослідковується порушення принципу систематичності і логічності викладу навчального матеріалу. Самостійно виправляє допущені помилки, виявляє ґрунтовне знання основної бібліографії, однак лише поверхово орієнтується у допоміжній літературі.

#### **C (добре) – оцінка «добре»**

Загальні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з певною кількістю недоліків і несуттєвих помилок. Здобувач освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію в цілому самостійно застосовувати її на практиці. Відповідь здобувача освіти правильна, але недостатньо повна, бездоказова. Здобувач освіти самостійно виправляє помилки, виявляє знайомство та розуміння основної бібліографії, однак зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

#### **D (задовільно) – оцінка «задовільно»**

Базові знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з суттєвими недоліками або помилками. Здобувач освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача. У своїх міркуваннях опирається на повторення думок викладача або автора, не вміє навести власні приклади, не може відповісти на додаткові запитання. Здобувач освіти виявляє поверхове знайомство та розуміння лише основної бібліографії та зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

### **Е (достатньо)– оцінка «задовільно»**

Знання та розуміння навчального матеріалу на рівні мінімальних вимог. Здобувач освіти бачить навчальну дисципліну як нагромадження випадкових і не пов'язаних між собою тем. У своїх міркуваннях не здатен аналізувати окрему тему дисципліни у контексті інших тем і виражати взаємозв'язок між ними, відповіді мають шаблонний характер і не відображають самостійного розуміння теми. Здобувач освіти поверхово орієнтується в основній бібліографії.

### **FX (незадовільно) – оцінка «незадовільно»**

Здобувач освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну його частину. Він спроможний висвітлити лише окремі питання, не вмючи їх аргументувати чи пояснити. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни відсутня. Його участь у навчальному процесі є пасивною, відповіді в більшості є невірними або дуже поверховими і обмежуються механічним засвоєнням програми навчальної дисципліни.

## **12. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації. Основні елементи системи управління змінами.
2. Властивості організацій як передумова реалізації змін.
3. Сутність та природа організаційних змін. Динаміка організаційних змін.
4. Фактори зовнішнього середовища які сприяють змінам в організації.  
Джерела змін: зовнішні та внутрішні.
5. Види змін. Сфери змін. Функції управління змінами.
6. Процес управління змінами. Типові помилки при управлінні змінами.
7. Принципи управління змінами в організації. Фактори які впливають на процес управління змінами.
8. Інструменти залучення працівників до процесу реалізації змін.
9. Підходи до управління реалізацій змін в організації.
10. П'ять напрямів проведення змін.
11. Шість етапів проведення змін.
12. Сім особливостей проведення змін. Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін.
13. Критерії, які визначають готовність до змін. 6 факторів готовності організації до змін. 8 критерії готовності організації до змін.
14. Методи здійснення змін в організаціях.
15. Основні види організаційних змін
16. Класифікаційні ознаки змін. Основні критерії розподілу і види стратегічних змін.
17. Класифікація змін в організації. Класифікація змін за ознакою - предмет змін.
18. Етапи процесу управління змінами. Аналіз та усвідомлення змін.
19. Визначення проблем та причин необхідності зміни. Формування бачення та стратегії.
20. Підходи до управління змінами в організації.
21. Індивідуальні зміни. Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін.
22. Види індивідуальних змін у менеджменті організації. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни.
23. Визначення індивідуальних змін. Метод підвищення готовності до індивідуальних змін.
24. Командні зміни. Система мотивації до командних змін.

25. Організаційні зміни. Передумови та види організаційних змін.
26. Методичні підходи здійснення організаційних змін. Алгоритм планової моделі процесу організаційних змін.
27. Моделі організаційних змін. Стратегії проведення організаційних змін.
28. Моделі управління змінами. Трикрокова модель Курта Левіна.
29. Модель управління змінами ADKAR: практичний інструмент.
30. Модель управління змінами - 8-кроковий процес Коттера: Стратегія трансформації.
31. Модель управління змінами McKinsey 7S.
32. Порівняльний аналіз моделей управління змінами.
33. Формування і застосування концепції управління змінами. Процес управління змінами.
34. Реалізація змін. Регулювання змін.. Контролювання змін. Етап закріплення змін. Оцінювання змін.
35. Методи проведення змін (класичні).
36. Сучасні методи управління змінами:
37. Вибір методів управління змінами. Можливі ризики та їх характеристика під час впровадження змін.
38. Поведінка персоналу в управлінні змінами. Топ-3 поради з управління змінами в організації для HR-менеджера.
39. Типи лідерства в управлінні змінами. Трансформаційне лідерство. Трансакційне лідерство. Ситуаційне лідерство.
40. Роль керівництва в управлінні змінами.
41. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства.
42. Індикатори та показники оцінювання ефективності управління кадровими змінами на підприємстві.
43. Опір змінам. Характеристика опору змінам. Форми опору змінам.
44. Причини опору змінам в організації. Основні обставини від яких залежить сила опору працівників.
45. 33 гіпотези причин опору змінам. Три типи негативного відношення до змін.
46. Технологія профілактики опору працівників організаційним змінам.
47. Методи усунення спротиву менеджерами. Спротив змінам і особистий договір.
48. Методика визначення лояльності працівника до змін в організації.
49. Проблеми управління опором змінам. Методи подолання опору змінам.
50. Стилі керівництва при управлінні змінами. Диференціація стилів менеджера на різних етапах змін.
51. Поняття стратегії організаційних змін. Стратегії управління змінами.
52. Фактори використання певного виду стратегії.
53. Основні підходи до класифікації стратегій змін.
54. Характеристика основних стратегій організаційних змін.
55. Директивна стратегія. Експертна стратегія. Переговорна стратегія.
56. Нормативно-освітня стратегія. Партисипативна стратегія. Підтримувальна стратегія. Примусова стратегія.
57. Еволюційні та революційні стратегії змін.
58. Критерії вибору стратегії. Основні інструменти реалізації стратегії.
59. Етапи реалізації стратегії організаційних змін.
60. Особливості стратегій організаційних змін у сучасних організаціях.
61. Умови успішної реалізації стратегій організаційних змін.
62. Сім стратегій управління організаційними змінами які утворюють взаємопов'язаний системний управлінський цикл.

63. Стратегія визначення цілей і бачення змін.
64. Стратегія залучення керівництва. Стратегія залучення працівників і зворотний зв'язок.
65. Стратегія розроблення дорожньої карти.
66. Стратегія управління ризиками.
67. Стратегія безперервної комунікації. Стратегія комплексного навчання і підтримки персоналу.
68. Співвідношення семи стратегій із відомими моделями.
69. Ситуаційний приклад застосування семи стратегій для морської галузі.
70. Поняття результативності управління змінами. Поняття ефективності управління змінами.
71. Співвідношення результативності та ефективності. Критерії та показники оцінювання змін.
72. Система показників результативності змін.
73. Види ефективності організаційних змін: економічна, організаційна і соціальна ефективність змін.
74. Методичні підходи до оцінювання управління змінами.
75. Порівняння планових і фактичних показників. Порівняння стану «до» і «після».
76. Система ключових показників результативності управління змінами. Збалансована система показників управління змінами.
77. Чинники результативності та ефективності змін. Причини недостатньої результативності управління змінами.
78. Особливості оцінювання змін на підприємствах морської галузі.
79. Алгоритм комплексного оцінювання управління змінами.
80. Сутність та особливості управлінських технологій у процесі змін.
81. Класифікація управлінських технологій.
82. Технології діагностики необхідності змін. Технології стратегічного планування змін. Проектні та процесні технології.
83. Технології управління персоналом і подолання опору.
84. Комунікаційні технології в управлінні змінами.
85. Цифрові технології підтримки управлінських рішень в управлінні змінами.
86. Застосування управлінських технологій в управлінні змінами на підприємствах морської галузі.
87. Причини та передумови культурних змін. Етапи зміни організаційної культури.
88. Інструменти управління культурними змінами. Роль лідерства та комунікації.
89. Опір змінам організаційної культури. Оцінювання результативності культурних змін.
90. Особливості трансформації та управління культурними змінами підприємств морської галузі.

### **13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Основна:**

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів : «Новий Світ-2000», 2026. 356 с.

3. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208с.
4. Миколайчук И. Управління змінами : підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2022. DOI : <https://doi.org/10.31617/p.knute.2018-1136>
5. Косач І.А., Ладонько Л.С. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. ВД "Кондор". 2025. 217 с.
6. Гилка У.Л., Шевченко-Перепьолкіна Р.І., Биковець Н.П.]Основи теорії організацій і менеджменту: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо професійної програми «Менеджмент організацій морської галузі», Ізмаїл, 2026. 204
7. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент : навчальний посібник для студентів ВНЗ. ВД "Кондор". 2025. 344 с.
8. Конспект лекцій з дисципліни «Управління змінами в організації» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності D3 Менеджмент, / Укл. Л.Л. Сотниченко, Л.О. Бурмака, Одеса: НУОМА, 2025. 157 с.
9. Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Управління змінами в організації» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності D3 Менеджмент, / Укл. Л.Л. Сотниченко, Л.О. Бурмака, Одеса: НУОМА, 2025. 39 с.

#### **Допоміжна:**

1. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Харків. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
2. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник / Н.А. Мазур, І.В. Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
3. Комарова, К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
4. 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.
5. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернівці: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
6. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Укр. асоц. організац. психологів та психологів праці. Київ : Сполом, 2011. 216 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management Hardcover. Publisher: Paton Press (January 1, 2006), 156 p.
9. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
10. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
11. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
12. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
13. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.
14. Sotnychenko L., Haichenia O., Omelchenko T., Kuzmenko K. Assessment of Consistency in the Functioning of Seaports of Ukraine. Economics. Ecology. Socium. 2024. V. 8. P. 78-88. (індексується у Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-7>

15. Сотниченко Л.Л., Кузьменко К.М., Станева Я.М. Теоретичні основи організації та управління портовим сервісом в галузі морського транспорту. Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка», № 2(30) 2024. С. 449-462 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-449-461](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-449-461)
16. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів. Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка», № 11(25) 2023. С.349-362. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)
17. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств морської галузі: монографія / Дем'янченко А. Г., Макаренко М. В., Сотниченко Л. Л. Одеса: НУОМА, 2017. 325 с.
18. Сотниченко Л.Л., Солоха Д.В. Формування теоретико-методологічних основ адаптації принципів сталого конкурентоспроможного розвитку регіонів України на засадах розбудови їх інфраструктури. Монографія. Європейській інститут післядипломної освіти, Польща. 2018, 674 с.

#### 14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>
3. Міністерство інфраструктури України. –URL: <https://mtu.gov.ua/>
4. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
5. Наукова бібліотека НАУ. URL: <http://www.lib.nau.edu.ua/booksfornau>
6. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
7. Офіційний сайт державної статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
8. Review of Maritime Transport (Series).  
URL: [http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-(Series).aspx).
9. Навчальні матеріали он-лайн. URL: <https://pidru4niki.com/menedzhment/>
10. Центр транспортних стратегій. URL: <http://cfts.org.ua/analitics>
11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.  
URL: <http://me.kmu.gov.ua>
12. Освіта.ua. Менеджмент. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/>