МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

Код РНПД

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
Проректор з науково-педагогічної роботи
_____ Слободян С.О.

***РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ***
**Program of the Discipline**

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
# CHANGE MANAGEMENT

Перший (магістерський) рівень вищої освіти
тип дисципліни *вибіркова*
мова викладання *українська*

**Миколаїв – 2024**

Розробник: Ірина Запорожець, кандидат технічних наук, доцент

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «*Управління змінами*» розглянутий на засіданні кафедри *менеджменту*
Протокол № 6 від «3» 01 2024 р.
Завідувач кафедри Ігор Сіренко

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «*Управління змінами*» розглянутий методичною радою факультету економіки моря
Протокол № 7 від «5» 01 2024 р.
Голова Вячеслав Івата

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «*Управління змінами*» погоджений з навчальним відділом
Начальник відділу Андрій Лабарткава

Робоча програма навчальної дисципліни «*Управління змінами*» затверджена Навчально-методичною радою НУК
Протокол № 1 від «21» 02 2024 р.
Голова НМР НУК Сергій Слободян

© НУК, 2024

**ЗМІСТ**

Вступ ..... 4
1. Опис навчальної дисципліни ..... 5
2. Мета вивчення навчальної дисципліни ..... 5
3. Передумови для вивчення дисципліни ..... 6
4. Очікувані результати навчання ..... 6
5. Програма навчальної дисципліни ..... 6
6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування 10
7. Форми поточного та підсумкового контролю ..... 10
8. Критерії оцінювання результатів навчання ..... 13
9. Рекомендовані джерела інформації ..... 13

# ВСТУП

## Анотація

Управлі́ння змі́нами (Change Management) - це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами; - це сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам; - досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб; - планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого.

**Ключові слова:** досконаліcть, компетентність, ініціювання, втручання, команда, поведінка, організація, політична система, організм, потік, трансформація, опір, моніторинг, інформаційні технології

## Abstract

Change Management is a balanced system of managing resources (human and technical) related to change; - it is a set of works that consist in defining and implementing new values, relationships, norms, and behaviors within an organization that support new ways of doing work and overcome resistance to change; - achieving consensus among customers and stakeholders on specific changes implemented to better meet their needs; - planning, testing, and implementing all aspects of the transition from one organizational structure or business process to another.

**Keywords:** excellence, competence, initiation, intervention, team, behavior, organization, political system, organism, flow, transformation, resistance, monitoring, information technology

## 1. Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, спеціальність (освітня програма), освітній рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 5</td><td rowspan="11">Галузь знань:<br>Всі<br><br>Спеціальність:<br>всі<br><br>Освітня програма:<br>всі</td><td colspan="2">Вибіркова</td></tr>
<tr><td>Модулів – 1</td><td colspan="2">Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>Змістових модулів – 2</td><td>1-й</td><td>1-й</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Електронний адрес РПНД на сайті Університету</td><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td>1-й</td><td>1-й</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Індивідуальне науково-дослідне завдання<br>не передбачене</td><td colspan="2">Лекцій</td></tr>
<tr><td>30 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні, семінарські</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна кількість годин 150</td><td>30 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лабораторні</td></tr>
<tr><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 4<br><br>самостійної роботи студента – 6</td><td rowspan="5">Освітній рівень:<br>перший (магістерський)</td><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>90 год.</td><td>138 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Індивідуальні завдання:<br>не передбачене</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю:<br>залік</td></tr>
<tr><td colspan="2">Форма контролю:<br>комбінована</td></tr>
</table>

## 2. Мета вивчення навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є формування авторської бази даних щодо прогнозування і впровадження змін в реальному бізнесі.

## 3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумов для вивчення дисципліни немає.

## 4. Очікувані результати навчання

Вивчення вибіркової навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів таких переваг:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- знати основні концепції, методи, моделі та механізми, що використовуються при управлінні бізнес-процесами підприємства;
- вміти провести діагностику діяльності підприємства, визначити бізнес-процеси підприємства та управляти витратами, володіти сучасними технологіями управління, проводити механізм реструктуризації;
- мати уяву про напрями розвитку моделей і методів управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

## 5. Програма навчальної дисципліни

**Модуль 1.**

**Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління змінами**

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

Література: ([1, с. 16-21; 5, с. 36-43; 9, с. 17-29])

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинаміний, гуманістично- психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами.

Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Література: ([2, с. 20-23; 3, с. 45-56; 8, с. 22-33])

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та переформування її її команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів па динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Література: ([4, с. 70-81, 7, с 50-74, 11])

Тема 4. Організаційні зміни

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюіна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Котгером.

Моделі організаційних перетворені.. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Література: ([1, с. 37-69; 9, с. 101-119, 11])

**Змістовий модуль 2. Технології управління змінами**

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилі та павички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.

Література: ([3, с. 81-90, 4, с.94-101; 8, с. 59-65, 11])

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

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Література: ([1, с. 115-136; 7, с. 323-340, 11])

Тема 7. Структурні зміни

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Триступінчата модель Льюіна. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

Література: ([4, с. 50-59; 6 с. 90-126, 11])

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розпитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Література: ([2, с. 101-115; 8, с. 206-211, 11])

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення оренду працедавця.

Література: ([1, с. 125-258, 6, с 245-321, 11])

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в

організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Література: ([4, с. 183-194, 7, с 251-267, 11])

**Тематичний план навчальної дисципліни**

| Назви змістових модулів і тем | Кількість годи | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | денна форма | | | | | заочна форма | | | | |
| | разом | у тому числі | | | | разом | у тому числі | | | |
| | | лек | пр | лаб. | с.р. | | лек | пр | лаб. | с.р. |
| **Модуль 1** | | | | | | | | | | |
| **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління змінами** | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Теоретичні основи управління змінами | 15 | 2 | 2 | - | 11 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 2. Індивідуальні зміни | 15 | 2 | 2 | - | 11 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 3. Командні зміни | 15 | 4 | 4 | - | 7 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 4. Організаційні зміни | 15 | 4 | 4 | - | 7 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| *Разом за змістовим модулем 1* | 60 | 12 | 12 | - | 36 | 60 | 2 | 2 | - | 56 |
| **Змістовий модуль 2. Технології управління змінами** | | | | | | | | | | |
| Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами | 15 | 4 | 4 | - | 7 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам | 15 | 4 | 4 | - | 7 | 15 | 1 | 1 | - | 13 |
| Тема 7. Структурні зміни | 15 | 2 | 2 | - | 11 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 8. Управління змінами у стратегічному розпитку організації | 15 | 2 | 2 | - | 11 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| Тема 9. Зміни корпоративної культури | 15 | 4 | 4 | - | 7 | 15 | 1 | 1 | - | 13 |
| Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій | 15 | 2 | 2 | - | 11 | 15 | 0,5 | 0,5 | - | 14 |
| *Разом за змістовим модулем 2* | 90 | 18 | 18 | - | 54 | 90 | 4 | 4 | - | 82 |
| ***Разом за курсом*** | 150 | 30 | 30 | - | 90 | 150 | 6 | 6 | - | 138 |

**Теми семінарських занять**

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|---|---|---|---|
| | | Денна форма | Заочна форма |
| 1 | Тема 1. Теоретичні основи управління змінами | 2 | 0,5 |
| 2 | Тема 2. Індивідуальні зміни | 2 | 0,5 |
| 3 | Тема 3. Командні зміни | 2 | - |
| 4 | Тема 4. Організаційні зміни | 2 | - |
| 5 | Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами | 2 | - |
| | ***Разом*** | 10 | 1 |

**Теми практичних занять**

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|---|---|---|---|
| | | Денна форма | Заочна форма |
| 1 | Тема 3. Командні зміни | 2 | 0,5 |
| 2 | Тема 4. Організаційні зміни | 2 | 0,5 |
| 3 | Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами | 2 | 0,5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам | 4 | 1 |
| 5 | Тема 7. Структурні зміни | 2 | 0,5 |
| 6 | Тема 8. Управління змінами у стратегічному розпитку організації | 2 | 0,5 |
| 7 | Тема 9. Зміни корпоративної культури | 4 | 1 |
| 8 | Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій | 2 | 0,5 |
| | ***Разом*** | 20 | 5 |

**Самостійна робота. Завдання для самостійної роботи**

| № з/п | Вид роботи | Кількість годин | |
|---|---|---|---|
| | | Денна форма | Заочна форма |
| 1 | Підготовка до лекцій | 15 | 45 |
| 2 | Підготовка до практичних робіт | 25 | 30 |
| 3 | Підготовка до семінарів | 20 | 5 |
| 4 | Реферат | 15 | - |
| 5 | Написання контрольної роботи | - | 43 |
| 6 | Підготовка до заліку | 15 | 15 |
| | ***Разом*** | 90 | 138 |

## 6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування

Методи навчання:

- для всіх видів занять: робота з літературою; пояснення; ілюстрування;
- для лекційних занять: лекція; відеометод;
- для семінарських занять: дискусія; диспут;
- для практичних занять: практична робота; інструктаж;

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є:

- фронтальне опитування;
- усні відповіді під час семінарських занять;
- виконання практичних завдань та розгляд ситуацій на практичних заняттях;
- модульна контрольна робота у вигляді стандартизованих тестів;
- реферат, есе;
- презентації результатів виконаних завдань;
- студентські виступи на наукових заходах;
- залік.

## 7. Форми поточного та підсумкового контролю

Досягнення студента оцінюються за 100-бальною системою Університету.

Підсумкова оцінка навчального курсу є сумою оцінок поточного контролю і заключного заліку.

У проміжних оцінках (активність, участь в дискусіях; виконання завдань та інші види активностей протягом семестру) студент може набрати до 85 балів.

Питома вага заключного заліку в загальній системі оцінок – 15 балів. Право здавати заключний залік дається студенту, якій з урахуванням проміжних оцінок і максимального балу заключного заліку набирає не менше ***60 балів***.

Поточний контроль проводиться на кожному семінарському, практичному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на семінарських заняттях та набутих практичних навичок під час виконання практичних робіт.

Зарахування кредитів навчального курсу можливо тільки після отримання одної з позитивних оцінок, передбачених чинним законодавством.

**Форми контролю результатів навчальної діяльності студентів та їх оцінювання**

**Практичні роботи**

| Кількість балів | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 4 | Робота виконана у встановлений термін. Студент самостійно визначає тип задачі і раціонально розв'язує її. Може розв'язувати комбіновані задачі. Звіт відповідає встановленим вимогам. |
| 3 | Робота виконана самостійно з порушенням встановлених термінів. Студент самостійно визначає тип задачі і раціонально розв'язує її. Може розв'язувати комбіновані задачі. Звіт відповідає встановленим вимогам. |
| 2 | Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Студент наводить потрібні формули. Розв'язує задачу користуючись алгоритмом. Складений звіт містить неточності у висновках та помилки |
| 1 | Студент складає скорочену умову задачі, робить обчислення лише за готовою формулою. |
| 0 | Студент не розв'язує задачі. |
| | *Максимальна оцінка студента за даний компонент програми «практичні заняття»: для денної форми навчання – 40 балів (10 робіт по 4 бали); для заочної форми навчання – 20 балів.* |

**Відповіді на семінарах[1]. Відповіді на питання контрольної роботи[2]**

| Кількість балів | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 4 | Відповідь правильна, повна, логічна, містить аналіз, систематизацію, узагальнення, використані міжпредметні зв'язки, містить аргументовані висновки. |
| 3 | Відповідь в цілому правильна, достатньо повна, логічна; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу |
| 2 | Відповідь має суттєві помилки, аргументи несформульовані, використовуються невірна термінологія. |
| 1 | Відповідь містить значну кількість суттєвих помилок, не обґрунтована. |
| 0 | Студент не дає відповіді. |
| | *Максимальна оцінка студента за компонент програми «семінарські заняття»: для денної форми навчання – 20 балів (5 робіт по 4 бали), для заочної форми навчання – 4 бали.* |

[1] На здобувачів освіти усіх форм навчання

[2] Для здобувачів освіти заочної форми навчання

| | |
|---|---|
| | *Максимальна оцінка студента заочної форми навчання за компонент програми «контрольна робота» – 36 балів.* |

**Реферат, есе**

| Кількість балів | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 15 | Робота містить своєчасну повну інформацію з обраної теми, логічно структурована, подана гарною літературною мовою; містить аналіз, систематизацію й узагальнення за обраною темою, аргументовані висновки; проілюстрована з високою якістю. |
| 12 | Робота в цілому містить актуальну точну достовірну інформацію з обраної теми, яка добре проілюстрована і логічно структуровано подана; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу. |
| 9 | Відповідь має незначну кількість суттєвих фактологічних помилок або застарілі елементи в подачі інформації, серед ілюстрацій є погано оформлені. |
| 6 | Робота містить значну кількість застарілої інформації, що не відповідає дійсності, погано структурована, має значну кількість граматичних помилок, використовується невірна термінологія, робота погано проілюстрована. |
| 3 | Зміст роботи не відповідає обраній темі, робота не проілюстрована, містить значну кількість фактологічних помилок. |
| 0 | Студент не здав роботу або робота містить ознаки академічної недоброчесності. |
| | *Максимальна оцінка студента за даний компонент програми 15 балів.* |

**Поточний модульний контроль у форму тестування**

| **Правильних відповідей,%** | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Бал** | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Відповіді на підсумковому контролі**

| Кількість балів | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 5 | Відповідь правильна, повна, логічна, містить аналіз, систематизацію, узагальнення, використані міжпредметні зв’язки, містить аргументовані висновки. |
| 4 | Відповідь в цілому правильна, достатньо повна, логічна; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу. |
| 3 | Відповідь частково правильна, містить неточності, недостатньо обґрунтована. |
| 2 | Відповідь має суттєві помилки, аргументи несформульовані, використовуються невірна термінологія. |
| 1 | Відповідь містить значну кількість суттєвих помилок, не обґрунтована. |
| 0 | Студент не дав відповіді. |
| | *Максимальна оцінка студента за даний компонент програми 15 балів (3 питання по 5 балів).* |

| Форма контролю | Максимальна кількість балів | |
|---|---|---|
| | Денна форма | Заочна форма |
| Виконання практичних завдань | 10х4 бали = 40 балів | 5х4 = 20 бали |
| Участь у семінарських заняттях | 5х4 бали = 20 балів | 1х4 = 4 балів |
| Поточний модульних контроль | 1х10 балів= 10 балів | 1х10 = 10 балів |
| Контрольна робота[3] (12 питань), реферат, есе | 1х15 балів = 15 балів | 1х15 = 15 балів<br>9х4 = 36 балів |
| ***Всього*** | **85** | **85** |

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

| | | Денне відділення | | Заочне відділення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Вид роботи | Кількість балів | Вид роботи | Кількість балів |
| ЗМ 1 | Т1 | Семінарське №1 | 4 | Те саме | 1 |
| | Т2 | Семінарське №2 | 4 | -//- | 1 |
| | Т3 | Семінарське №3 | 4 | -//- | 1 |
| | Т3 | Практичне №1 | 4 | -//- | 4 |
| | Т4 | Семінарське №4 | 4 | -//- | 1 |
| | Т4 | Практичне №2 | 4 | -//- | - |
| ЗМ 2 | Т5 | Семінарське №5 | 4 | -//- | - |
| | Т5 | Практичне №3 | 4 | -//- | 4 |
| | Т6 | Практичне №4 | 4 | -//- | - |
| | Т6 | Практичне №5 | 4 | -//- | 4 |
| | Т7 | Практичне №6 | 4 | -//- | 2 |
| | Т8 | Практичне №7 | 4 | -//- | 2 |
| | Т9 | Практичне №8 | 4 | -//- | - |
| | Т9 | Практичне №9 | 4 | -//- | 2 |
| | Т10 | Практичне №10 | 4 | -//- | 2 |
| ПМК | | Тест | 10 | -//- | 10 |
| Контрольна робота, реферат, есе | | | 15 | -//- | 36+15 = 51 бал |
| Підсумковий контроль | | Залік | 15 | -//- | 15 |
| Сума | | | **100** | | **100** |

## 9. Рекомендовані джерела інформації

### Основна література

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

2. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

[3] Для здобувачів освіти заочної форми навчання

3. Алла Заднепровська. Сильні запитання для якісних змін. / посібник Алла Заднепровська./ "Саміт-книга ", — 2023
4. Аріндам Бхаттачарія. Вище власної величі. Дев'ять способів забезпечити процвітання у добу соціальних негараздів, економічного націоналізму і науково-технічної революції / посібник Аріндам Бхаттачарія, Ніколаус Ланг, Джим Геммерлінг/ "КМ-Букс", — 2022
5. Саймон Сінек Нескінченна гра. Гнучкість як суперсила в епоху змін / посібник Саймон Сінек "Vivat", — 2022

**Допоміжна література**

6. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки / Юрій Когут / "SIDCON", — 2021
7. Натисніть «Оновити». Подорож у пошуку душі Microsoft та кращого майбутнього для кожного / Сатья Наделла/ "КМ-Букс", — 2019
8. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали / Лінда Гілл, Ґреґ Брандо, Емілі Трулав, Кент Лайнбек / "Наш Формат", — 2019
9. Вперед за мрією. Відвага, креативність та сила змін / Бет Комсток, Тал Раз/ "Yakaboo Publishing", — 2019

**Інформаційні ресурси в інтернет**

10. Wikipedia – Інтернет-енциклопедія. URL: www.wikipedia.org
11. Management.com.ua - Портал для менеджерів. URL:www.management.com.ua/