



КАФЕДРА публічного адміністрування та управління бізнесом

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА
БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри публічного адміністрування
та управління бізнесом
протокол № 1 від 28.08. 2023 р.

Зав. кафедри _____ Комарницька Г.О.

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

галузь знань: 28 «Публічне управління та

адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та

адміністрування»

**спеціалізація «Публічне адміністрування та управління
бізнесом»**

освітній ступінь: магістр

**Укладач: д.е.н., професор,
Васьківська Катерина Володимирівна**

ЛЬВІВ 2023

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	3
РОЗДІЛ 2. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
РОЗДІЛ 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	18

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Невід'ємною складовою соціально орієнтованої ринкової економіки є ефективно функціонуюча ланка підприємницької діяльності – управління змінами. Формування та забезпечення конкурентоспроможності української економіки та її ефективне інтегрування у світове економічне співтовариство неможливе без ефективного управління господарською діяльністю підприємств.

Управління змінами має створювати умови для приросту достатку власників такого підприємства, забезпечуючи при цьому ефективний перерозподіл капіталу в межах національної економіки та формування середнього класу власників.

Розв'язання цих та інших завдань безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки фахівців з управління змінами, рівня їх компетенції, вміння обґрунтовувати та приймати правильні управлінські рішення.

Вивчення дисципліни «Управління змінами» ґрунтується на знаннях з дисциплін: фінанси підприємств, корпоративні фінанси, фінансовий аналіз, управління фінансовою санацією, оподаткування суб'єктів підприємництва, бухгалтерський облік в управлінні підприємством, менеджмент, економіка підприємств.

Вимоги до знань і умінь:

За умов успішного виконання вимог щодо опанування науки студент набуде **компетентностей:**

Інтегральна компетентність

здатність розв'язувати складні завдання, виробничі ситуації, проблеми у сфері професійної діяльності із поглибленим рівнем знань та умінь інноваційного характеру, достатнім рівнем інтелектуального потенціалу.

Загальні компетентності :

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- вміння виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї;
- здатність генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації (креативність);
- здатність ініціювати, планувати та управляти змінами для вдосконалення існуючих та розроблення нових систем;
- здатність організовувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді;
- здатність здійснювати професійну діяльність і приймати обґрунтовані рішення, керуючись засадами соціальної відповідальності, правових та етичних норм;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами;

Фахові компетентності :

- здатність організовувати діяльність органів публічного управління та організацій різних форм власності;

- здатність використовувати знання, уміння й навички в галузі теорії й практики публічного управління та адміністрування спрямованих на здійснення соціально-економічних перетворень в країні;

- здатність на основі аналізу інформації з різних джерел генерувати ідеї, визначати орієнтири і приймати рішення відповідного рівня публічного управління та управління бізнесом;

- здатність бути лідером, підтримувати імідж та репутацію органів публічного управління, міста, країни, дотримуватись загальнолюдських цінностей, норм поведінки і моралі в державних, виробничих, міжособистих та суспільних відносинах;

- здатність оперативно приймати і реалізовувати нестандартні бізнес-рішення, розв'язувати широке коло проблем на основі системних методів, засвоєних з програми управління підприємствами;

- здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проекти на різних рівнях управління та адміністрування;

- здатність виявляти наукову сутність проблем у професійній сфері, знаходити адекватні шляхи щодо їх розв'язання.

знати:

- термінологічну базу управління змінами;

- формування та функціонування інструментів управління змінами;

- прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

- функції та методи адміністрування, що зумовлюють відповідні управлінські взаємовідносини в органах управління підприємницьких структур різних форм і сфер діяльності;

- функції менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;

- знати теоретичні та прикладні засади публічної політики, фінансів, основ та технологій прийняття управлінських рішень, управління ресурсами;

- методологію та інструментарій управління: інноваціями, ризиками, проектами, змінами, якістю;

- механізм реінжинірингу на основі відбору та аналізу проблемних бізнес-процесів

організації, використання принципів оптимізації бізнес системи;

вміти:

- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;

- формувати команду для проведення змін;

- застосовувати ефективні форми контролю, координувати та регулювати діяльність

в цілому;

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;
- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- використовувати методи та правила управління інформацією та роботу з документами за професійним спрямуванням;
- використовувати комунікаційні технології для підтримування ділових та особистісних контактів, як передумову ділового успіху;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні бізнес-рішення,

розв'язувати

широке коло проблем на основі системних методів, засвоєних з програми організації та управління бізнесом;

- використовувати сучасні методи наукового пізнання і здійснювати наукові дослідження в сфері публічного управління та адміністрування;

- управляти конкурентоспроможністю підприємством на основі аналізу поведінки

конкурентів та визначення й позиціонування власних конкурентних переваг.

Практичне заняття (лат. *praktikos* — діяльний) — форма навчального заняття, під час якої науково-педагогічний працівник організовує для студентів аналіз окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує навички і вміння їх практичного застосування, через індивідуальне виконання відповідно сформульованих завдань.

Цю форму занять проводять у лабораторіях або аудиторіях, обладнаних необхідними технічними засобами навчання, обчислювальною технікою.

Науково-педагогічний працівник, якому доручено практичні заняття, за погодженням із лектором навчальної дисципліни завчасно готує необхідний методичний матеріал — тести для виявлення рівня оволодіння відповідними теоретичними положеннями, набір завдань різного ступеня складності.

Основні завдання практичних занять:

- поглиблення та уточнення знань, здобутих на лекціях і в процесі самостійної роботи;

- формування інтелектуальних навичок і вмінь планування, аналізу й узагальнень, опанування навичок організації професійної діяльності;

- накопичення первинного досвіду організації виробництва та технікою управління ним;

- оволодіння початковими навичками керівництва, менеджменту та самоменеджменту.

Структура практичного заняття: попередній контроль знань, навичок і вмінь студентів; формулювання загальної проблеми та її обговорення за участю студентів; розв'язування завдань та їх обговорення; розв'язування контрольних завдань, їх перевірка й оцінювання. Оцінки за окремі практичні заняття враховують, виставляючи підсумкову оцінку з відповідної навчальної дисципліни.

Кількість годин на практичні заняття з окремої дисципліни визначено навчальним планом. Перелік тем практичних занять міститься в робочій навчальній

програмі дисципліни. Кількість студентів на практичному занятті не повинна перевищувати половини академічної групи.

У процесі проведення практичних занять використовують різні методи навчання. Оскільки головне завдання цього виду навчальної роботи - формування навичок і вмінь, то основними мають бути різноманітні вправи (підготовчі, пробні, за зразком, тренувальні, творчі, практичні, графічні, усні, письмові, професійні, технічні та ін.).

Практичні заняття мають відповідати таким вимогам:

- розуміння з боку студентів необхідності володіти базовими теоретичними знаннями;
- усвідомлення необхідності вироблення навичок і вмінь, що мають професійну спрямованість;
- забезпечення оптимальних умов для формування навичок і умінь (санітарно-гігієнічних, дидактичних, виховних);
- навчання студентів раціональних методів оволодіння навичками і вміннями;
- забезпечення самостійної діяльності кожного студента;
- дотримання систематичності й логічної послідовності у формуванні навичок і вмінь студентів;
- розроблення завдань для практичних занять з чіткою професійною спрямованістю;
- широке включення в систему практичних занять творчих завдань;
- систематичний контроль за виконанням практичних завдань;
- постійне заохочення практичної навчальної діяльності студентів.

РОЗДІЛ 2. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ п/п	Тема та короткий зміст заняття	К-ть годин
1	Практичне заняття № 1 Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Класифікація організаційних змін Лідерство та керівництво в управлінні змінами Моделі управління змінами	2
2	Практичне заняття № 2 Планування змін Механізм реалізації змін. Управління опором змінам	2
3	Практичне заняття № 3 Традиційні та сучасні методи управління змінами Організаційний розвиток та зростання	2
4	Практичне заняття № 4 Реінжиніринг бізнес-процесів Зміни у стратегії підприємства	2
	Разом	8

РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Класифікація організаційних змін. Лідерство та керівництво в управлінні змінами. Моделі управління змінами

Навчальний час: 2 год.

План практичного заняття

1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.
3. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.
4. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни.
5. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямками. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни.
6. Базові моделі змін: еволюційна та революційна.

7. Роль керівництва в управлінні змінами. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом.
8. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.
9. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Керівник-лідер.

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій «управління», «зміни» ґрунтується на знаннях з дисциплін: економічна теорія, основи менеджменту, менеджмент, економіка підприємств, фінансове посередництво.

Мета практичного заняття – формування системи теоретичних знань з основ «управління змінами».

Основні завдання практичних занять:

- поглиблення та уточнення знань, здобутих на лекціях і в процесі самостійної роботи;
- формування інтелектуальних навичок і вмінь планування, аналізу й узагальнень, опанування навичок організації професійної діяльності;
- накопичення первинного досвіду організації виробництва та технікою управління ним;
- оволодіння початковими навичками керівництва, управління змінами.

Питання для перевірки базових знань за темою практичного заняття:

1. Обґрунтувати управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2. Пояснити принципи управління змінами в організації.
3. Обґрунтувати зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.
4. Виявити джерела змін: зовнішні та внутрішні.
5. Суть теорій пояснення джерел змін.
6. Які основні класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
7. Охарактеризуйте джерела (внутрішні, зовнішні) змін.
8. Поясніть перетворюючі та трансформаційні зміни.
9. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін.
10. Обґрунтуйте види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни орієнтовані на персонал.
11. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності.
12. Базові моделі змін: еволюційна та революційна.
13. Роль керівництва в управлінні змінами.
14. Характерні рисами діяльності ефективного керівника.
15. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом.

16. Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини:
17. Матеріальна мотивація як бажання достатку, трудова і статусна мотивація.
18. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.
19. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси.

Література: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11].

Форми контролю знань – презентація виконаних завдань, розв'язання ситуаційних вправ, обговорення виконаних завдань.

Практичне заняття № 2. Планування змін. Механізм реалізації змін. Управління опором змінам.

Навчальний час: 2 год.

План практичного заняття

1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.
2. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.
3. Стадії та етапи процесу управління змінами.
4. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.
5. Створення команд управління змінами. Команда в організації.
6. Команди з вирішення проблем.
7. Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проект.
8. Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом.
9. Механізм реалізації змін.
10. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
11. Форми опору, властивості, чинники.
12. Підходи до подолання опору.

Міжпредметні зв'язки. Вивчення основних положень даної теми ґрунтується на знаннях з дисциплін: економічна теорія, основи менеджменту, менеджмент, економіка підприємств, фінансове посередництво.

Мета практичного заняття – формування системи теоретичних і практичних знань щодо планування та механізму реалізації змін.

Основні завдання практичних занять:

Вивчити суть та складові моделі змін, директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії. Вивчити стадії та етапи процесу управління змінами. Ознайомитись з механізмом реалізації змін.

Питання для перевірки базових знань за темою практичного заняття:

1. Суть стратегії змін. Моделі змін К. Терлея.
2. Пояснити моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.
3. Назвати та пояснити стадії та етапи процесу управління змінами.
4. Пояснити на прикладі стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.
5. Процедура створення команд управління змінами.
6. Команда в організації. Навести приклади.
7. Команди з вирішення проблем. Навести приклади.
8. Розробка проекту змін, програми змін і графіків впровадження проекту.
9. Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом.
10. Поняття і зміст механізму реалізації змін.
11. Пояснити складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську.

Література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12].

Форми контролю знань – презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, обговорення виконаних завдань.

Практичне заняття № 3. Традиційні та сучасні методи управління змінами. Організаційний розвиток та зростання.

Навчальний час: 2 год.

План практичного заняття

1. Традиційні методи управління змінами.
2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування.
3. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
4. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.
5. Аутстафінг. Аутстафінг як різновид аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання.
6. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.

7. Даунсайзинг як низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету.

8. Процедура даунсайзингу як своєрідний антикризовий захід для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат.

Міжпредметні зв'язки. Вивчення основних положень даної теми ґрунтується на знаннях з дисциплін: економічна теорія, основи менеджменту, менеджмент, економіка підприємств, фінансове посередництво.

Мета практичного заняття – формування системи теоретичних знань з традиційних та сучасних методів управління змінами.

Основні завдання практичних занять:

Вивчити традиційні методи управління змінами. Ознайомитись з сучасними методами управління змінами та їх застосування. Дослідити переваги та ризики використання аутсорсингу, аутстафінг, бенчмаркенгу, даунсайзингу в управлінні змінами.

Питання для перевірки базових знань за темою практичного заняття:

1. Традиційні методи управління змінами.
2. Методи, орієнтовані на людей і культуру.
3. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
4. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію.
5. Сучасні методи управління змінами та їх застосування.
6. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
7. Аутсорсинг як запозичення ресурсів ззовні.
8. Переваги та ризики використання аутсорсингу.
9. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.
10. Аутстафінг. Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») як різновид аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання.
11. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами
12. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.
13. Даунсайзинг як низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів».

Література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12].

Форми контролю знань – презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, обговорення виконаних завдань.

Практичне заняття № 4. Реінжиніринг бізнес-процесів. Зміни у стратегії підприємства.

Навчальний час: 2 год.

План практичного заняття

1. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи.
2. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів.
3. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу як сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін.
5. Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.
6. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
7. Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види.

Міжпредметні зв'язки. Вивчення основних положень даної теми ґрунтується на знаннях з дисциплін: економічна теорія, основи менеджменту, менеджмент, економіка підприємств, фінансове посередництво.

Мета практичного заняття – формування системи теоретичних знань з реінжинірингу бізнес-процесів як основи розвитку бізнесу і управління.

Основні завдання практичних занять:

Вивчити суть реінжинірингу бізнес-процесів, поняття, ознаки, наукові підходи. Ознайомитись із концепцією РБП. Дослідити реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів. Вивчити характерні ознаки реінжинірингу бізнес-процесів.

Питання для перевірки базових знань за темою практичного заняття:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи.
2. Одна з концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП).
3. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів.
4. РБП як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства.
5. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів.
6. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу як сукупність принципів, підходів, процедур та методів.

7. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу.
8. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.
9. Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів.
10. Класифікація бізнес-процесів підприємства.
11. Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.
12. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
13. Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види.
14. Трансформації як процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін та перетворень підприємства.

Література : [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12].

Форми контролю знань – презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, обговорення виконаних завдань.

РОЗДІЛ 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня знань студента проводиться за модульно-рейтинговою системою відповідно до розпорядження по факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка №1-р «Про організацію освітнього процесу на факультеті управління фінансами та бізнесу ЛНУ ім. І.Франка у 2015-2016 навчальному році» від 31.08.2014р.

Результат поточного контролю освітньої діяльності студентів (РПК) за семестр визначається як середня арифметична з поточних балів за 5-бальною шкалою, відображених у журналі обліку відвідування та успішності, помножена на встановлений коефіцієнт переведу $k=10$.

$$\text{РПК} = \left(\frac{\text{Сумма балів за результатами поточного контролю}}{\text{Кількість навчальних занять}} \right) \times K$$

4.1. Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний контроль		РАЗОМ – 100 балів
Практичні (семінарські) заняття	Індивідуальна науково-дослідна робота	
80	20	
100 балів		

--	--	--

4.2. Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтинг у	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь на практичних заняттях		До 5 балів	80
<ul style="list-style-type: none"> • розгорнутий, вичерпний виклад змісту питання; • повний перелік необхідних для розкриття змісту питання категорій та законів; • правильне розкриття змісту категорії та законів, механізму їх взаємозв'язку і взаємодії; • здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки і узагальнення, знання історії створення таких теорій та еволюції поглядів їх представників; • уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їх риси та форми виявлення; • демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання; • використання актуальних фактичних та статистичних даних, матеріалів останніх подій в економічній та фінансовій сфері в країні та за її межами; • знання необхідних законів і нормативних матеріалів України, міжнародних та міждержавних угод, обов'язкове посилання на них під час розкриття питань; • знання точних назв і функцій національних та міжнародних фінансово-кредитних установ, історії їх створення і ролі при вирішенні проблем, які ставляться у конкретному питанні 		5 балів	
<ul style="list-style-type: none"> • порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, указаних вище (якщо він потрібний для вичерпного розкриття питання); • при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами все ж таки студентом допущені помилки під час використання цифрового матеріалу, посилання на конкретні історичні періоди та факти, неточності у формулюванні термінів і категорій, проте з допомогою викладача він швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді 		4 бали	

<ul style="list-style-type: none"> • порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття двох з пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання); • одночасно мають місце обидва типи недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «добре»; • відповідь малообгрунтована, неповна; • студент не знайомий з законодавчими матеріалами, матеріалами періодичної преси з фінансових та загальноекономічних питань; • студент лише з допомогою викладача може зрозуміти та виправити свої помилки 	3 бали	
<ul style="list-style-type: none"> • порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття трьох чи більше пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання); • одночасно мають місце два чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «задовільно»; • у відповіді відсутні належні докази і аргументи, зроблені висновки не відповідають загальноприйнятим, хибні; • характер відповіді дає підставу стверджувати, що студент неправильно зрозумів суть питання чи не знає правильної відповіді; • допущені грубі помилки і студент не може їх виправити 	1-2 бали	
<ul style="list-style-type: none"> • студент не готовий до заняття. 	0 балів	
2. Індивідуальна науково-дослідна робота	До 20 балів	20
<ul style="list-style-type: none"> ▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів, виступ перед групою 	10	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів 	8	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ робота суто компілятивного рівня 	До 5	

4.3. Шкала оцінювання успішності студента за результатами підсумкового контролю

Рейтинг студента (балів)	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка	
			за національною системою	за системою факультету
90 – 100	A	Відмінно (EXCELENT) відмінне виконання з незначною кількістю помилок	Відмінно	5
82 – 89	B	Дуже добре (VERI GOOD) вище середніх стандартів, але з деякими помилками	Добре	4
75 – 81	C	Добре (GOOD) – в цілому змістовна і правильна робота з певною кількістю значних помилок	Добре	
69 – 74	D	Задовільно (SATISFACTORI) – непогано, але зі значною кількістю недоліків	Задовільно	3
60 – 68	E	Достатньо (SUFFICIENT) – виконання відповідає мінімальним критеріям	Задовільно	
35 – 59	FX	Незадовільно (FAIL) – необхідна ще певна додаткова робота для успішного складання екзамену	Незадовільно	2
1 – 34	F	Незадовільно (FAIL) – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		

Список рекомендованої літератури

Основна література

1. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
3. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. 2010. № 3. С. 69–72.
4. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 217 с.
5. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. Фінансовий простір. 2017. № 1(25). С. 43-47.
6. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226с.

7. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. Закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

Додаткова література

8. Васьківська К. В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. Львів, 2011. 204 с.

9. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія: Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 183 с.

10. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія : Х. : Адва, 2009. – 435 с.

11. Євменшкіна О.Л. Використання законів і закономірностей державного управління у державному стратегічному плануванні. Аспекти публічного управління. 2016. Т. 4. № 3. С. 5-11.

12. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. URL : <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php>

13. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. Посібник. К. : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.

14. Стоян К. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm

15. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

Джерела офіційної інформації в мережі інтернет

16. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua/>

17. Federal Trade Commission. URL : www.ftc.gov

18. International Journal of Industrial Organization. URL : <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-industrial-organization/>