

# Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки



## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Управління змінами

Галузь знань **07** «Управління та адміністрування»

Спеціальність **073** «Менеджмент»

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки

## Робоча програма **Управління змінами**

для студентів спеціальності **073 «Менеджмент»**

### **Розробники:**

Томашевська А.В. – к.е.н., доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри управління та бізнес-адміністрування

Протокол від 30 серпня 2022 року № 1

Завідувач кафедри управління  
та бізнес-адміністрування



\_\_\_\_\_

(підпис)

П'ятничук І. Д.

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників   | Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень          | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|---|---|--------------------------------------|-----------------------|
|   |   | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 3  | Галузь знань<br><b>07 «Управління та адміністрування»</b> | Обов'язкова                          |                       |
|   | Спеціальність<br><b>073 «Менеджмент»</b>                  |                                      |                       |
| Змістових модулів – 2   | Освітня програма<br><b>Управління навчальним закладом</b> | <b>Рік підготовки:</b>               |                       |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання: виконується в межах самостійної роботи |   | 2-й                                  |                       |
|   |   | <b>Семестр</b>                       |                       |
| Загальна кількість годин – 90   |   | 3-й                                  |                       |
|   |   | <b>Лекції</b>                        |                       |
|   |   | 6 год.                               |                       |
|   |   | <b>Практичні заняття</b>             |                       |
|   |   | 4 год.                               |                       |
|   | <b>Лабораторні заняття</b>                                |                                      |                       |
|   | -   |                                      |                       |
|   | <b>Самостійна робота</b>                                  |                                      |                       |
|   | 80 год.   |                                      |                       |
|   | <b>Індивідуальні завдання</b>                             |                                      |                       |
| -   |   |                                      |                       |
| <b>Вид контролю: екзамен</b>  |   |                                      |                       |

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для заочної форми навчання – 12,5 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни** є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок щодо організації процесу управління змінами.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;

- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін; оволодіння навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- дослідження способів лідерства в управлінні змінами, виявлення зв'язку між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації;
- визначення становища з управлінням змінами в організації, проблем та перспектив на рівні організації та економічної системи.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовний модуль 1. . Теоретичні основи управління змінами**

##### **Тема 1. Теоретичні основи управління змінами**

1. Суть управління змінами
2. Засвоєння логіки проведення змін за І.Адізесом,
3. Методика організаційних метафор за Г. Морганом
4. Кейси циклу змін за Дж. Прохазкою
5. Когнітивний підхід до управління змінами

##### **Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни**

1. Методика визначення типології працівників за відношенням до проведення змін в організації за Ф. Кругером
2. Ініціювання адаптації команди до організаційних змін за Дж. Коттером.
3. Визначення часу для проведення змін за Е. Гроувом.

##### **Тема 3. Роль керівництва в управлінні змінами**

1. Методика складання матриці взаємозв'язків між метафорою розвитку організації та необхідним типом керівництва,
2. Методи управління змінами "лицем до лиця" за С. Каханом.

##### **Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам**

1. Методики позитивного підходу до змін Appreciative Inquiry за Д.Куперідером
2. Готовність організації до змін за Рамперсадом
3. Ймовірний опір змінам залежно від майбутніх очікувань працівників за Дж. Маршалом.

#### **Змістовний модуль 2. Структурні та корпоративні зміни в організації**

##### **Тема 5. Структурні зміни**

1. Управління визначенням цілей змін за І. Нонакі

2. Підходи до проведення реструктуризації з позиції функціональних та індивідуальних змін.

### Тема 6. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

1. Підтримка змін за Р.Кантером
2. Інструменти корекції очікувань та уподобань працівників при проведенні стратегічних змін за Д.Майстером.

### Тема 7. Зміни корпоративної культури

1. Методика успішної брендорієнтованої трансформації бізнесу за І. Муті
2. Способи видозміни організаційної поведінки на основі стратегічного форсайту.

### Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій

1. Метод DICE для оцінки проекту змін (BCG).
2. Визначення ролі ІТменеджменту в організаційних змінах.
3. Взаємозв'язок змін інформаційних процесів та корпоративної культури.

## 4. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістовних модулів і тем   | Кількість годин |              |    |     |      |      |              |              |          |      |      |           |  |
|--|-----------------|--------------|----|-----|------|------|--------------|--------------|----------|------|------|-----------|--|
|  | Денна форма     |              |    |     |      |      | Заочна форма |              |          |      |      |           |  |
|  | усього          | у тому числі |    |     |      |      | усього       | у тому числі |          |      |      |           |  |
|  |                 | л.           | п. | лаб | інд. | с.р. |              | л.           | п.       | лаб. | інд. | с.р.      |  |
| 1  | 2               | 3            | 4  | 5   | 6    | 7    | 8            | 9            | 10       | 11   | 12   | 13        |  |
| <b>Змістовний модуль 1. . Теоретичні основи управління змінами</b>                 |                 |              |    |     |      |      |              |              |          |      |      |           |  |
| Тема 1. Теоретичні основи управління змінами                                       | -               | -            | -  |     |      | -    | 10           |              | -        | -    | -    | 10        |  |
| Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни  | -               | -            |    |     |      | -    | 13           | 1            | 2        | -    | -    | 10        |  |
| Тема 3. Роль керівництва в управлінні змінами                                      | -               | -            | -  |     |      | -    | 12           | 2            | -        | -    | -    | 10        |  |
| Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам | -               | -            | -  | -   | -    | -    | 11           | 1            | -        | -    | -    | 10        |  |
| <b>Разом за змістовним модулем 1</b>   |                 |              |    |     |      |      | <b>46</b>    | <b>4</b>     | <b>2</b> |      |      | <b>40</b> |  |
| <b>Змістовний модуль 2. Структурні та корпоративні зміни в організації</b>         |                 |              |    |     |      |      |              |              |          |      |      |           |  |

|   |   |   |   |   |   |   |           |          |          |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|---|-----------|----------|----------|---|---|-----------|
| Тема 5. Структурні зміни  | - | - |   |   |   | - | <b>12</b> | 2        | -        | - | - | 10        |
| Тема 6. Управління змінами в стратегічному розвитку організації | - | - | - | - | - | - | <b>10</b> | -        | -        | - | - | 10        |
| Тема 7. Зміни корпоративної культури                            | - | - | - | - | - | - | <b>11</b> | -        | 1        | - | - | 10        |
| Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій                | - | - | - | - | - | - | <b>11</b> | -        | 1        | - | - | 10        |
| <b>Разом за змістовним модулем 2</b>                            | - | - | - | - | - | - | <b>44</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | - | - | <b>40</b> |
| <b>Усього годин</b>   | - | - | - | - | - | - | <b>90</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | - | - | <b>80</b> |

### 5. Теми практичних занять

| № з/п    | Назва теми                                       | Кількість годин |
|----------|--|-----------------|
| <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>3</b>        |
| 1.       | Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни      | 2               |
| 2.       | Тема 7. Зміни корпоративної культури             | 1               |
| 3.       | Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій | 1               |
|          | <b>Разом</b>                                     | <b>4</b>        |

### 6. Теми лабораторних занять

Відповідно до робочої програми з дисципліни «Управління змінами» лабораторні заняття не заплановані.

### 7. Самостійна робота

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Управління змінами» складається з різних її видів:

- 1) підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних занять);
- 2) самостійне поглиблене опрацювання тем навчальної дисципліни згідно з навчально-тематичним планом та проходження тестування за результатами опрацювання;

| № з/п    | Назва теми                                   | Кількість годин |
|----------|--|-----------------|
| <b>1</b> | <b>2</b>                                     | <b>3</b>        |
| 1.       | Тема 1. Теоретичні основи управління змінами | 10              |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
| 2. | Тема 2. Командні зміни. Організаційні зміни  | 10        |
| 3. | Тема 3. Роль керівництва в управлінні змінами                                      | 10        |
| 4. | Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам | 10        |
| 5. | Тема 5. Структурні зміни   | 10        |
| 6. | Тема 6. Управління змінами в стратегічному розвитку організації                    | 10        |
| 7. | Тема 7. Зміни корпоративної культури   | 10        |
| 8. | Тема 8. Зміни на основі інформаційних технологій                                   | 10        |
|    | <b>Разом</b>   | <b>80</b> |

## 9. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Управління змінами» використовуються наступні методи навчання.

| Методи навчання               | Характеристика   |
|-------------------------------|--|
| Наочні методи навчання        | Ґрунтуються на візуальному сприйнятті інформації (читання лекцій та підготовка практичних завдань із використанням мультимедійних презентацій, демонстрація тематичних відеороликів).  |
| Інтерактивні методи навчання  | Ґрунтуються на принципі зворотного зв'язку, коли здобувач освіти отримує відповіді, зауваження та поради щодо певної проблематики від викладача чи одногрупників; коли здобувачі освіти взаємодіють між собою, а викладач виступає координатором та наставником, а також стежить за дотриманням навчальних та етичних норм. Серед інтерактивних методів навчання використовуються: відповіді на запитання та опитування думок здобувачів освіти, кейс-стаді, дискусії, мозковий штурм, ігровий метод.  |
| Практичні методи навчання     | Передбачають виконання практичних завдань. Серед практичних методів навчання використовуються практичні роботи, вправи, написання есе.   |
| Інноваційні методи навчання   | Поєднують інтерактивні та комп'ютерні технології. Серед інноваційних методів навчання використовуються: компетентнісний метод (спрямований на розвиток професійних навичок, вмінь та якостей здобувачів освіти), проектно-дослідницький метод (спрямований на вирішення проблемного питання через розвиток пошукових та аналітичних якостей здобувачів освіти, а також навичок командної роботи), використання інформаційно-комунікаційних технологій та діджитал-інструментів. Програми і сервіси, які використовуються: сервіси та програмні продукти від Microsoft, інструменти Google, графічні редактори Crello та Canva, хмарне презентаційне програмне забезпечення Prezi, конструктор лендінгових сторінок of.ua, Diagrams.net, Kahoot, Mentimeter, QR Генератор, Cutt.ly. |
| Методи дистанційного навчання | Ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, в т.ч. університетської авторської системи дистанційного навчання, платформ для організації відеоконференцій: Zoom Video   |

## 10. Методи контролю та критерії оцінювання

### 8. Система оцінювання дисципліни

**Поточний контроль** проводиться на кожному практичному занятті за виступ та виконання письмового завдання студентом. Передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми під час роботи на практичних заняттях та набутих професійних навичок під час виконання практичних завдань.

Оцінювання відповідей здобувачів освіти на практичних заняттях відбувається згідно навчального розкладу за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за кожен вид навчальної роботи та відповідну тему відображена у таблиці. Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за виконання завдань на практичних заняттях складає 30 балів.

#### Накопичування балів під час вивчення дисципліни

| Вид навчальної роботи                    | № теми |    |   |   |   |   |    |    |            |
|--|--------|----|---|---|---|---|----|----|------------|
|  | 1      | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7  | 8  | Разом      |
| Практичне заняття (опрацювання завдання) |        | 10 |   |   |   |   | 10 | 10 | 30         |
| Самостійна робота (тестування з теми)    | 8      | 8  | 9 | 9 | 9 | 9 | 9  | 9  | 70         |
| <b>Максимальна к-ть балів</b>            |        |    |   |   |   |   |    |    | <b>100</b> |

#### Критерії поточного оцінювання:

«90-100 балів» – здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.

«70-89 балів» – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.

«50-69 балів» – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

«Менше 50 балів» – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.

**Додаткові бали до поточного контролю** здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру, взявши участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни чи підготувавши дайджест (добір уривків з різних джерел на певну тематику). У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки:

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які пройшли навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни



протягом навчального семестру.

*2 бали* – нараховується здобувачам освіти, які взяли участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни.

*1 бал* – нараховується здобувачам освіти, які підготували дайджест на певну тематику в межах вивчення дисципліни.

Також за рішенням кафедри управління та бізнес-адміністрування здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі (роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

### **Контроль за самостійну роботу.**

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

#### 1. Тестування.

*Тестовий контроль.* Студент опрацьовує питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (d-learn.pnu.edu.ua) (дві спроби – кращий результат).

Оцінювання за кожен тестовий контроль здійснюється за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за відповідну тему відображена у таблиці вище. Максимальна кількість балів, яку Підсумковий семестровий контроль являє собою підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що з даної дисципліни здійснюється у формі заліку.

Семестровий контроль у формі заліку передбачає, що підсумкова оцінка (у стобальній шкалі) з навчальної дисципліни визначається як сума оцінок за поточний контроль знань.

Повторне складання допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (талон N2) тестування в системі дистанційного навчання + усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (талон No3) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.

Якщо студент не склав навчальну дисципліну за талоном 3, дозволяється повторне вивчення навчальної дисципліни впродовж наступного семестру (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).

Здобувачі вищої освіти, які одержали під час екзаменаційної сесії більше трьох підсумкових незадовільних оцінок (F, FX) незалежно від виду контролю (екзамен, залік), відраховуються з університету за академічну неуспішність. Здобувачам вищої освіти, які одержали під час екзаменаційної сесії одну-три незадовільні оцінки (F, FX), дозволяється ліквідувати академічну заборгованість у встановлені графіком навчального процесу терміни. Здобувача вищої освіти, який не ліквідував академічну заборгованість у встановлені терміни без поважної причини, відраховують з університету за академічну неуспішність або за його згодою направляють на повторне вивчення навчальної дисципліни, яке регламентується Положенням про порядок повторного вивчення дисциплін (кредитів ECTS) в умовах ECTS.

### **Шкала оцінювання для заліку**

| університетська | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                  |
|-----------------|-------------|--|
| 90-100          | <b>A</b>    | відмінно                                       |
| 80-89           | <b>B</b>    | добре  |
| 70-79           | <b>C</b>    |  |
| 60-69           | <b>D</b>    |  |
| 50-59           | <b>E</b>    | задовільно                                     |
| 25-49           | <b>FX</b>   | незадовільно з можливістю повторного складання |

|      |          |  |
|------|----------|--|
| 0-24 | <b>F</b> | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |
|------|----------|--|

### **Перелік питань, які виносяться на підсумковий контроль:**

1. Суть управління змінами
2. Засвоєння логіки проведення змін за І.Адізесом,
3. Методика організаційних метафор за Г. Морганом
4. Кейси циклу змін за Дж. Прохазкою
5. Когнітивний підхід до управління змінами
6. Методика визначення типології працівників за відношенням до проведення змін в організації за Ф. Кругером
7. Ініціювання адаптації команди до організаційних змін за Дж. Коттером.
8. Визначення часу для проведення змін за Е. Гроувом.
9. Методика складання матриці взаємозв'язків між метафорою розвитку організації та необхідним типом керівництва
10. Методи управління змінами "лицем до лиця" за С. Каханом.
11. Методики позитивного підходу до змін Appreciative Inquiry за Д.Куперідером
12. Готовність організації до змін за Рамперсадом
13. Ймовірний опір змінам залежно від майбутніх очікувань працівників за Дж. Маршалом.
14. Управління визначенням цілей змін за І. Нонакі
15. Підходи до проведення реструктуризації з позиції функціональних та індивідуальних змін.
16. Підтримка змін за Р.Кантером
17. Інструменти корекції очікувань та уподобань працівників при проведенні стратегічних змін за Д.Майстером.
18. Методика успішної брендорієнтованої трансформації бізнесу за І. Муті
19. Способи видозміни організаційної поведінки на основі стратегічного форсайту.
20. Метод DICE для оцінки проекту змін (BCG).
21. Визначення ролі ІТменеджменту в організаційних змінах.
22. Взаємозв'язок змін інформаційних процесів та корпоративної культури.

## **12. Політика навчальної дисципліни**

### **Академічна доброчесність**

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:

1. Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

2. Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

3. Положення про запобігання академічному плагіату та інших видів академічної нечесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

4. Положення про запобігання академічному плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

5. Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

6. Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності».

Ознайомитися з даними положеннями та документами можна за посиланням: <https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/>

#### **Пропуски занять (відпрацювання)**

Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4).

Ознайомитися з положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

#### **Виконання завдання пізніше встановленого терміну**

У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4-5).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

#### **Невідповідна поведінка під час заняття**

Невідповідна поведінка під час заняття регламентується рядом положень

про академічну доброчесність (див. вище) та може призвести до відрахування здобувача вищої освіти (студента) «за порушення навчальної дисципліни і правил внутрішнього розпорядку вищого закладу освіти», відповідно до п.14 «Відрахування студентів» «Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти».

Ознайомитися із положенням можна за посиланням:  
<https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про порядок зарахування результатів неформальної освіти у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №819 від 29.11.2019)

Ознайомитися із положенням можна за посиланням:  
<https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

## **13. Рекомендовані літературні джерела**

### **Рекомендовані літературні джерела:**

1. Сайт дистанційного навчання. URL : <https://test-d-learn.pnu.edu.ua/>
2. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
3. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
4. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. - 364 с
5. 8. 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.
6. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
7. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
8. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. Психологів та психологів праці. К.; Л.: Сполом, 2011. 216 с.
9. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
10. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
11. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
12. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с
13. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
14. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.

