


Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

завідувач кафедри

Вагонова О.Г. 
(підпис)

27 серпня 2020 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Управління змінами»

Галузь знань	28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Статус	вибіркова
Загальний обсяг	6,5 кредити ЄКТС (195 годин)
Форма підсумкового контролю..	диференційований залік
Термін викладання.....	6-й семестр (11,12 чверть)
Мова викладання	українська

Викладачі: доц. Шаповал В.А.

Дніпро
НТУ «ДП»
2020

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» для бакалаврів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка», каф. прикладної економіки, підприємництва та публічного управління. Д. : НТУ «ДП», 2020. 12 с.

Розробник – Шаповал В.А.

Робоча програма регламентує:

- мету дисципліни;
- дисциплінарні результати навчання, сформовані на основі трансформації очікуваних результатів навчання освітньої програми;
- базові дисципліни;
- обсяг і розподіл за формами організації освітнього процесу та видами навчальних занять;
- програму дисципліни (тематичний план за видами навчальних занять);
- алгоритм оцінювання рівня досягнення дисциплінарних результатів навчання (шкали, засоби, процедури та критерії оцінювання);
- інструменти, обладнання та програмне забезпечення;
- рекомендовані джерела інформації.

Робоча програма призначена для реалізації компетентнісного підходу під час планування освітнього процесу, викладання дисципліни, підготовки студентів до контрольних заходів, контролю провадження освітньої діяльності, внутрішнього та зовнішнього контролю забезпечення якості вищої освіти, акредитації освітніх програм у межах спеціальності.

Робоча програма буде в пригоді для формування змісту підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Погоджено рішенням методичної комісії спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (протокол № 4 від 27.08.2020 р.).

ЗМІСТ

1 МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2 ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	4
3 БАЗОВІ ДИСЦИПЛІНИ	4
4 ОБСЯГ І РОЗПОДІЛ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ	5
5 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ ЗА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ	5
6 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	6
7 ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	11
8 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	11

1 МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

В освітній програмі підготовки бакалаврів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» здійснено розподіл програмних результатів навчання (ПРН) за різними освітніми компонентами. Зокрема, до вибіркової дисципліни В1.3 «Управління змінами» віднесено такі програмні результати навчання:

ВР1.3	Уміти управляти змінами в установах та організаціях з метою забезпечення досягнення запланованих результатів у професійній сфері
-------	--

Мета дисципліни – оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками управління змінами в організації для забезпечення ефективності діяльності в професійній сфері.

Реалізація мети вимагає трансформації програмних результатів навчання в дисциплінарні та адекватний відбір змісту навчальної дисципліни за цим критерієм.

2 ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Дисциплінарні результати навчання (ДРН)	
шифр ДРН	зміст
ДРН-1	Визначати та аналізувати зміни, актуальні для професійної діяльності.
ДРН-2	Обґрунтовувати заходи управління індивідуальними змінами в професійній сфері.
ДРН-3	Обґрунтовувати заходи управління груповими змінами в професійній сфері.
ДРН-4	Обґрунтовувати заходи реструктуризації організації відповідно до змін в професійній сфері.
ДРН-5	Управляти впровадженням змін з урахуванням потенційного опору.

3 БАЗОВІ ДИСЦИПЛІНИ

Назва дисципліни	Здобуті результати навчання
Корпоративна культура в публічному управлінні	Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування. Уміти застосовувати в професійній діяльності знання характеристик підприємництва як виду діяльності, поведінки та логіки рішень суб'єктів підприємництва.
Менеджмент	Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування. Використовувати теоретичні та практичні інструменти екологічного менеджменту для забезпечення діяльності суб'єкту публічної сфери за відповідним міжнародним стандартом та досягнення задекларованих екологічних цілей.

4 ОБСЯГ І РОЗПОДІЛ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ

Вид навчальних занять	Обсяг, години	Розподіл за формами навчання, години					
		денна		вечірня		заочна	
		аудиторні заняття	самостійна робота	аудиторні заняття	самостійна робота	аудиторні заняття	самостійна робота
лекційні	93	30	63	-	-	6	91
практичні	94	30	64	-	-	6	92
контрольні заходи	8	8	-	-	-	-	-
РАЗОМ	195	68	127	-	-	12	183

5 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ ЗА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ

Шифри ДРН	Види та тематика навчальних занять	Обсяг складових, години
	ЛЕКЦІЇ	93
ДРН-1	1. Теоретичні основи управління змінами Сутність та підгрунтя організаційних змін. Класифікація змін. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	20
ДРН-2	2. Індивідуальні зміни Навчання. Компетентності. Управління індивідуальними змінами.	18
ДРН-3	3. Командні зміни Група. Команда. Ролі в команді. Робота в команді за принципами Agile Scrum. Утворення креативних груп.	15
ДРН-4	4. Організаційні зміни Моделі управління змінами. Метафори організації. Реструктуризація: реорганізація; реінжиніринг процесів; модернізація.	20
ДРН-5	5. Управління опором змінам Причини виникнення опору. Прояви опору. Методи управління опором. Оцінка змін із врахування опору змінам.	20
	ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ	94
ДРН-1	Визначення та аналіз змін, актуальних для професійної діяльності: види змін, причини виникнення, динаміка процесів, об'єкти впливу, характер впливу тощо.	20
ДРН-2	Ознайомлення з практикою індивідуального розвитку в професійній сфері: нормативне забезпечення; компетентністний підхід; навчальні продукти; організація навчання. Обговорення концептуальних засад управління індивідуальними змінами.	18
ДРН-3	Визначення командних ролей. Визначення особливостей організації діяльності креативних груп. Розробка плану діяльності команди за методикою Agile Scrum.	16
ДРН-4	Порівняння моделей управління змінами. Визначення можливостей практичного застосування метафоричного сприйняття організацій. Порівняння способів та складання плану реструктуризації організації (реорганізація; реінжиніринг процесів; модернізація).	20
ДРН-5	Аналіз та управління опором змінам: прояви опору; причини опору; методи управління опором; план впровадження змін.	20
	Контрольні заходи	8
Разом		195

6 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Сертифікація досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою прозорих процедур, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях відповідно до Положення університету «Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти».

Досягнутий рівень компетентностей відносно очікуваних, що ідентифікований під час контрольних заходів, відображає реальний результат навчання здобувача вищої освіти за дисципліною.

6.1 Шкали

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти НТУ «ДП» здійснюється за рейтинговою (100-бальною) та конвертаційною шкалами. Остання необхідна (за офіційною відсутністю національної шкали) для конвертації (переведення) оцінок здобувачів вищої освіти різних закладів.

Шкали оцінювання навчальних досягнень студентів НТУ «ДП»

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

Кредити навчальної дисципліни зараховується, якщо здобувач вищої освіти отримав підсумкову оцінку не менше 60-ти балів. Нижча оцінка вважається академічною заборгованістю, що підлягає ліквідації відповідно до Положення про організацію освітнього процесу НТУ «ДП».

6.2 Засоби та процедури

Зміст засобів діагностики спрямовано на контроль рівня сформованості знань, умінь, комунікації, автономності та відповідальності здобувача вищої освіти за вимогами 6-го кваліфікаційного рівня НРК під час демонстрації регламентованих робочою програмою результатів навчання.

Здобувач вищої освіти на контрольних заходах має виконувати завдання, орієнтовані виключно на демонстрацію дисциплінарних результатів навчання (розділ 4).

Засоби діагностики, що надаються здобувачам вищої освіти на контрольних заходах у вигляді завдань для поточного та підсумкового контролю, формуються шляхом конкретизації вихідних даних та способу демонстрації дисциплінарних результатів навчання.

Засоби діагностики (контрольні завдання) для поточного та підсумкового контролю дисципліни затверджуються кафедрою.

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ			ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	
навчальне заняття	засоби діагностики	процедури	засоби діагностики	процедури
лекції	контрольні завдання за темами на контрольних заходах чверті	виконання завдання під час контрольного заходу	комплексна	визначення середньозваженого результату поточних контролів;

практичні	контрольні завдання за темами на контрольних заходах чверті	виконання завдання під час контрольного заходу	контрольна робота (ККР)	виконання ККР за бажанням студента
	або індивідуальне завдання	виконання завдань під час самостійної роботи		

Під час поточного контролю лекційні заняття оцінюються шляхом визначення якості виконання тестів або індивідуальне завдання за самостійною роботою. Практичні заняття оцінюються якістю виконання завдань за темами.

Якщо зміст певного виду занять підпорядковано декільком складовим опису кваліфікаційного рівня, то інтегральне значення оцінки може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюються викладачем.

За наявності рівня результатів поточних контролів з усіх видів навчальних занять не менше 60 балів, підсумковий контроль здійснюється без участі здобувача вищої освіти шляхом визначення середньозваженого значення поточних оцінок.

Незалежно від результатів поточного контролю кожен здобувач вищої освіти під час екзамену має право виконувати ККР, яка містить завдання, що охоплюють ключові дисциплінарні результати навчання.

Кількість конкретизованих завдань ККР повинна відповідати відведеному часу на виконання. Кількість варіантів ККР має забезпечити індивідуалізацію завдання.

Значення оцінки за виконання ККР визначається середньою оцінкою складових (конкретизованих завдань) і є остаточним.

Інтегральне значення оцінки виконання ККР може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюється кафедрою для кожної складової опису кваліфікаційного рівня НРК.

6.3 Критерії

Реальні результати навчання здобувача вищої освіти ідентифікуються та вимірюються відносно очікуваних під час контрольних заходів за допомогою критеріїв, що описують дії здобувача вищої освіти для демонстрації досягнення результатів навчання.

Для оцінювання виконання контрольних завдань під час поточного контролю лекційних і практичних занять в якості критерія використовується коефіцієнт засвоєння, що автоматично адаптує показник оцінки до рейтингової шкали:

$$O_i = 100 a/m,$$

де a – число правильних відповідей або виконаних суттєвих операцій відповідно до еталону рішення;

m – загальна кількість запитань або суттєвих операцій еталону.

Комплексні контрольні роботи та/або індивідуальні завдання оцінюються експертно за допомогою критеріїв, що характеризують співвідношення вимог до рівня компетентностей і показників оцінки за рейтинговою шкалою.

Загальні критерії досягнення результатів навчання для 6-го кваліфікаційного рівня за НРК

	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
<i>Знання</i>		
– концептуальні	Відповідь відмінна – правильна, обґрунтована,	95-100

	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	осмислена. Характеризує наявність: - концептуальних знань; - високого ступеню володіння станом питання; - критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності	
	Відповідь містить негрубі помилки або описки	90-94
	Відповідь правильна, але має певні неточності	85-89
	Відповідь правильна, але має певні неточності й недостатньо обґрунтована	80-84
	Відповідь правильна, але має певні неточності, недостатньо обґрунтована та осмислена	74-79
	Відповідь фрагментарна	70-73
	Відповідь демонструє нечіткі уявлення студента про об'єкт вивчення	65-69
	Рівень знань мінімально задовільний	60-64
	Рівень знань незадовільний	<60
Уміння/навички		
– поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	Відповідь характеризує уміння: - виявляти проблеми; - формулювати гіпотези; - розв'язувати проблеми; - обирати адекватні методи та інструментальні засоби; - збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію; - використовувати інноваційні підходи до розв'язання завдання	95-100
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності з негрубими помилками	90-94
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації однієї вимоги	85-89
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації двох вимог	80-84
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації трьох вимог	74-79
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації чотирьох вимог	70-73
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності при виконанні завдань за зразком	65-69
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання при виконанні завдань за зразком, але з неточностями	60-64

	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	рівень умінь/навичок незадовільний	<60
Комунікація		
<p>– донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації;</p> <p>– збір, інтерпретація та застосування даних;</p> <p>– спілкування з професійних питань, у тому числі іноземною мовою, усно та письмово</p>	<p>Вільне володіння проблематикою галузі.</p> <p>Зрозумілість відповіді (доповіді). Мова:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правильна; - чиста; - ясна; - точна; - логічна; - виразна; - лаконічна. <p>Комунікаційна стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> - послідовний і несуперечливий розвиток думки; - наявність логічних власних суджень; - доречна аргументації та її відповідність відстоюваним положенням; - правильна структура відповіді (доповіді); - правильність відповідей на запитання; - доречна техніка відповідей на запитання; - здатність робити висновки та формулювати пропозиції 	95-100
	<p>Достатнє володіння проблематикою галузі з незначними хибами.</p> <p>Достатня зрозумілість відповіді (доповіді) з незначними хибами.</p> <p>Доречна комунікаційна стратегія з незначними хибами</p>	90-94
	<p>Добре володіння проблематикою галузі.</p> <p>Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано три вимоги)</p>	85-89
	<p>Добре володіння проблематикою галузі.</p> <p>Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано чотири вимоги)</p>	80-84
	<p>Добре володіння проблематикою галузі.</p> <p>Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано п'ять вимог)</p>	74-79
	<p>Задовільне володіння проблематикою галузі.</p> <p>Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано сім вимог)</p>	70-73
	<p>Часткове володіння проблематикою галузі.</p> <p>Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано дев'ять вимог)</p>	65-69

	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	Фрагментарне володіння проблематикою галузі. Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано 10 вимог)	60-64
	Рівень комунікації незадовільний	<60
<i>Відповідальність і автономія</i>		
<p>– управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;</p> <p>– спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;</p> <p>– формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p> <p>– організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</p> <p>– здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</p>	<p>Відмінне володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на:</p> <p>1) управління комплексними проектами, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідницький характер навчальної діяльності, позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію; - здатність до роботи в команді; - контроль власних дій; <p>2) відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів; - самостійність під час виконання поставлених завдань; - ініціативу в обговоренні проблем; - відповідальність за взаємовідносини; <p>3) відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання професійно-орієнтованих навичок; - використання доказів із самостійною і правильною аргументацією; - володіння всіма видами навчальної діяльності; <p>4) здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ступінь володіння фундаментальними знаннями; - самостійність оцінних суджень; - високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок; - самостійний пошук та аналіз джерел інформації 	95-100
	Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)	90-94
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)	85-89
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано чотири вимоги)	80-84
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано шість вимог)	74-79
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту	70-73

	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	особистості (не реалізовано сім вимог)	
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано вісім вимог)	65-69
	Рівень відповідальності і автономії фрагментарний	60-64
	Рівень відповідальності і автономії незадовільний	<60

7 ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Технічні засоби навчання: мультимедійне обладнання; комп'ютер (ноутбук, планшет, смартфон) з можливістю доступу до Інтернет через Wi-Fi або послугу оператора мобільного зв'язку.

Дистанційні платформи Moodle та Офіс365. Активованій акаунт університетської пошти (student.i.p.@nmu.one). Додатки MS TEAMS та MOODLE інстальовані на смартфон та/або ноутбук.

8 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. <https://cutt.ly/QhlQgDY>
2. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / Н.А.Мазур, І.В.Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. – 166 с <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/1807/Mazur-N.A.-Semenets-I.V.-Upravlinnia-zminamy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б.Шевченко – [електронний ресурс] - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с. http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf
4. Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації. Завт. Постановою КМУ від 16 грудня 2004 р. N 1681 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>
5. Професійне навчання. НАДС <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
6. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник / За заг. ред. А. Гука. – К.: ТОВ “Видавництво “Юстон”, 2018. – 60 с. http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf
7. World economic forum global future council on agile governance. Get personalized Agile Governance Tool suggestions to solve your governance issues <https://widgets.weforum.org/agilegovnavigator/>
8. Global Future Council on Agile Governance <https://www.weforum.org/communities/gfc-on-agile-governance>
9. Agile Governance: Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution <https://www.weforum.org/whitepapers/agile-governance-reimagining-policy-making-in-the-fourth-industrial-revolution>
10. Why agile governance should be human-centred governance <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/technology-data-security-agile-governance/>
11. Agile Governance <https://www.weforum.org/agenda/archive/future-of-government>
12. Зарічний О. А. Добре врядування" як новітня форма участі громадськості у здійсненні публічної влади / О. А. Зарічний // Вісник Національного університету "Львівська

- політехніка". Юридичні науки. - 2015. - № 825. - С. 142-147. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_825_25.
13. Кужда Т. І. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації / Т. І. Кужда, О. А. Сороківська, О. Б. Мосій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 26(2). - С. 40-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(2)_11).
 14. Фищук І. М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні / І. М. Фищук // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. - 2018. - Т. 29(68), № 5. - С. 216-221. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29\(68\)_5_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29(68)_5_40).
 15. Кухленко О. В. Управління змінами в муніципальній діяльності України / О. В. Кухленко, Г. М. Гончарова, Н. М. Кирилко // Фінансовий простір. - 2017. - № 1. - С. 43-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2017_1_7.