

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Change-менеджмент»



Ступінь освіти	Магістр «Менеджмент організацій і логістика»
Освітня програма	«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Спеціальність	073 Менеджмент
Тривалість викладання	3 чверть
Заняття:	4 години на тиждень
Лекції	2 години на тиждень
Практичні	2 години на тиждень
Мова викладання	українська


Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:

<https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770>

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

Онлайн-консультації: Microsoft Teams – група «Change-менеджмент»

Інформація про викладачів:

	Папіж Юлія Сергіївна, доцент, кандидат економічних наук
	Персональна сторінка: https://mvs.nmu.org.ua/ua/teachers/Papizh/
	E-mail: papizh.yu.s@nmu.one

1. Анотація до курсу

Вивчення дисципліни «Change-менеджмент» дозволить менеджерам управляти змінами в організаціях, сформує сучасний підхід до вирішення виробничих і соціально-економічних проблем, а також практичні навички щодо створення умов для творчої та ефективної діяльності по управлінню змінами.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «**Change-менеджмент**» є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з процесу управління змінами в організації, поведінкою персоналу в управлінні організаційними змінами, обирання стратегії управління змінами в організації, здійснення контролю за результативністю та ефективністю управління змінами.

3. Завдання курсу:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- розвиток навичок управління індивідуальними, командними та організаційними змінами;
- формування у студентів здатності управляти змінами в організації, вирішувати проблеми та знаходити перспективи на рівні організації.

4. Результати навчання:

Після вивчення цієї дисципліни ви зможете:

- 1) визначати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність організацій та необхідність впровадження змін;
- 2) використовувати різноманітні моделі організаційних змін задля досягнення прогнозованого рівня організаційної досконалості;
- 3) розробляти проєкти організаційних змін та управляти ними;
- 4) формувати механізм реалізації змін в організації;
- 5) застосовувати мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації;
- 6) проводити діагностику опору працівників організаційним змінам;
- 7) здійснювати моніторинг та контроль змін в організації.

5. Структура курсу

Тематика занять	Вид занять	Ресурси
Тема 1. ЗМІНИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
1.1. Поняття, еволюція та сутнісні характеристики змін		
1.2. Передумови та причини змін у підприємствах		
1.3. Види змін на різних етапах життєвого циклу організації		
1.4. Рівні змін в організації		
Тема 1. КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
Тема 2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
2.1 Еволюція моделей управління змінами в організації та їх порівняльна характеристика		
2.2 Моделі проведення організаційних змін Виникнення криз в організації		
2.3 Типи управління змінами: консервативний, адаптивний, активний.. Тенденції циклічного розвитку організації		
Тема 2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
ТЕМА 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
3.1. Зміст та етапи процесу управління змінами в організації		
3.2 Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст		
3.3 Поняття та складові механізму реалізації змін		
3.4 Мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації		
ТЕМА 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
ТЕМА 4. ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
4.1 Типологія працівників за реакцією на зміни		
4.2 Створення та функціонування команд та робочих груп в управлінні організаційними змінами		
4.3. Природа, феномен і сутність опору працівників змінам		
ТЕМА 4. ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	Лекція	Силабус

ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ		Презентація конспекту лекцій
5.1 Види стратегій організаційних змін та моделі їх вибору		https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
5.2 Стратегії розвитку учасників змін: коучинг, тренінг, стратегічне консультування		
5.3 Сутність концепції «організації, що навчається»		
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
ТЕМА 6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій
6.1 Якісні характеристики процесу управління змінами		https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6770
6.2 Система показників ефективності управління змінами в організації		
6.3 Фактори, що впливають на ефективність змін в організації		
ТЕМА 6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	Практичні заняття	Кейси «Change-менеджмент»
Підведення підсумків роботи за семестр, оголошення оцінок		Тести і відкриті запитання

6. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до за стосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

7. Система оцінювання та вимоги

7.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

7.2. Здобувачі вищої освіти отримують підсумкову оцінку з навчальної дисципліни на підставі результатів поточного контролю або складання заліку.

Поточна успішність складається з:

- успішності за лекційну контрольну роботу (40 балів – максимальна оцінка за надання відповідей на 2 відкритих питання по 20 балів за кожену

вірну відповідь),

- оцінок за активну роботу на практичних заняттях (виступи, дискусії) - 30 балів (максимальне оцінювання - 6 занять по 5 балів), а також виконаних самостійно творчих індивідуальних завдань, які разом оцінюються сумою 30 балів (максимальне оцінювання 6 завдань по 5 балів).

Отримані бали за лекційну контрольну роботу та практичні заняття додаються.

Максимально за поточною успішністю здобувач може набрати 100 балів.

Незалежно від результатів поточного контролю кожен студент має право виконувати підсумкову комплексну контрольну роботу за дисципліною, яка містить завдання, що охоплюють дисциплінарні результати навчання.

Підсумкове оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку)	Підсумковий контроль за дисципліною (диференційований залік) відбувається у письмовій формі, білети ККР складаються з 5 відкритих питань. Правильна відповідь на одне відкрите питання оцінюється максимум у 20 балів. Максимальна кількість балів за залік: 100 балів.
--	---

7.3. Критерії

7.3.1 Критерії оцінювання відкритих питань лекційного матеріалу: результати опанування лекційного матеріалу визначаються на підставі надання відповіді на відкриті питання. Кожному здобувачу освіти пропонуються два відкритих питання. Кожна правильна відповідь оцінюється максимально в 20 балів.

7.3.2. Критерії оцінювання практичного заняття: за обговорення питань та участь у дискусії максимально можна отримати **5** балів за одне практичне заняття:

5 балів: активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом, наведення аргументованих відповідей із посиланням на джерела.

4 бали: активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом з незначними помилками за сутністю обговорюваних питань.

3 бали: активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання) без достатнього володіння навчальним матеріалом, що має стосунок до теми обговорення.

2 бали: залученість до дискусії викладачем, неуважність, відсутність достатніх знань про предмет обговорення.

1 бал: залученість до дискусії викладачем, небажання брати участь в дискусії, відсутність достатніх знань про предмет обговорення.

7.3.3. Критерії оцінювання індивідуальної роботи. За виконання творчих індивідуальних завдань максимально можна отримати 30 балів (по 5 балів за кожне індивідуальне завдання). Загальний підхід є орієнтованим на визначення здатності здобувача самостійно працювати з науковими джерелами, обирати інформацію з обширного масиву статистичних даних (в тому числі з джерел (звітів) опублікованих англійською мовою), робити обґрунтовані висновки, коректно посилатися на використані джерела та ресурси, не допускати випадків академічного плагіату.

8. Політика курсу

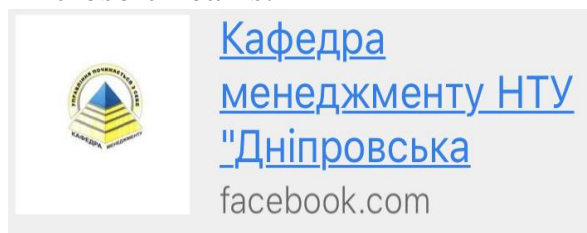
8.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»». http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

8.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.



Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінки кафедри менеджменту у Facebook.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у додатку Microsoft Moodle (www.do.nmu.org.ua).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

8.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

8.4. Відвідування занять.

Для здобувачів вищої освіти денної форми відвідування занять є обов'язковим.

Поважними причинами для неявки на заняття є хвороба, участь в університетських заходах, відрядження, які необхідно підтверджувати документами у разі тривалої (два тижні) відсутності.

Про відсутність на занятті та причини відсутності здобувач вищої освіти має повідомити викладача або особисто, або через старосту.

Якщо здобувач вищої освіти захворів, ми рекомендуємо залишатися вдома і навчатися за допомогою дистанційної платформи.

Здобувачу вищої освіти, чий стан здоров'я є незадовільним і може вплинути на здоров'я інших здобувачів вищої освіти, буде пропонуватися залишити заняття (така відсутність вважатиметься пропуском з причини хвороби).

Оцінки неможливо отримати під час консультацій або інших додаткових годин спілкування з викладачем. За об'єктивних причин (наприклад, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись дистанційно - в онлайн-формі, за погодженням з викладачем.

8.5. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

8.6. Бонуси. Здобувачі вищої освіти, які регулярно відвідували лекції (мають не більше двох пропусків без поважних причин) та мають написаний конспект лекцій отримують додатково 2 бали до результатів оцінювання до підсумкової оцінки.

8.7. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

9. Методи навчання

Під час *лекцій та практичних занять* будуть застосовані такі методи навчання:

Пояснення. Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

Інструктаж. Надання алгоритму дій для виконання поставленого завдання.

Діалог. За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

Навчальна дискусія, дебати. Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

Ілюстрування. Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

Самостійне спостереження (навчання, дослідження). Це безпосереднє самостійне сприймання явищ дійсності у процесі навчання.

Письмові та усні контрольні завдання. Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

Кейси. Пошук проблемної ситуації реальної діяльності підприємства, через яку спостерігається негативний ефект, та обґрунтування оригінального її рішення, спираючись на відомі факти або необхідність отримання додаткової інформації.

Аналіз. Сутність його полягає у вивченні предметів чи явищ за окремими ознаками і відношеннями, у поділі на елементи, осмисленні зв'язків між ними.

Синтез. Полягає в уявному або практичному поєднанні виокремлених під час аналізу елементів або властивостей предмета в єдине ціле.

Порівняння. За його допомогою встановлюють спільні і відмінні ознаки предметів і явищ.

Узагальнення. Цей метод передбачає перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального шляхом абстрагування від специфічного і виявлення притаманних явищам загальних ознак (властивостей, відношень тощо) при осмисленні понять, суджень, теорій.

Конкретизації. Допомагає перейти від безпосередніх вражень до розуміння сутності того, що вивчається: результати конкретизації постають у формі прикладів, схем, моделей тощо.

Для заохочення шерінгу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного використовуються методи:

Виступ. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

10. Ресурси і література

1. Doroshuk, G.A., Gratsiotova G.O. Change Management: Approaches and Tools. *Економічний журнал*. 2018. № 2 (4). С. 30-39.
2. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2005. March-April Vol. 73 (2J). - P. 59-67.
3. Papizh Yu., Kosolapov A, Yudenko V. Management of the mining enterprises in a sustainable way. *Ефективна економіка*. 2021. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Papizh Yu.S., Kosolapov A.F., Yudenko V.V., Kozarevych S.V. Management of energy industry enterprises based on the sustainable development concept. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №2 (82). С. 103-110.
5. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management. *Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles*. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 pp.
6. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management. *Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles*. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 pp.
7. Pyroh, O., Prokopenko, M., Chernobay, L., Kovalenko, R., Papizh, Yu., & Syta, Ye. Management of business processes and export-import activity of industrial enterprises in the digital economy. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. 39(5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5204>. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5204>.
8. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
9. Адізес І.К. Управління змінами. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
10. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
11. Вербовська Л.С. Дев'ять нарисів з управління змінами: навчальний посібник / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська ; за заг. ред. В. П. Петренко. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2018. 164 с.
12. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf.
13. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84-90. URL: <http://surl.li/fdst>.
14. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Пер. з англ. О. Савчин. К.: Наш Формат, 2017. 368 с.
15. Лозова Т.І., Г.Ю. Олійник, А.І. Белова Організаційно-економічних механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості.

Економіка та держава. Київ, 2019. № 3. С. 4-9.

16. Миколайчук І., Кандагура К. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 4. С. 112-120.

17. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. 2019 = The definitive management ideas of the year from Harvard Business Review. 2019 / переклад з англійської К. Козачук. Київ : КМ-БУКС, 2019. 286 с.

18. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

19. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів: URL: <http://www.NoveKolo.info>.

20. Харрінгтон Д. Досконалість управління змінами. URL: <http://surl.li/fdsvb>.