
	<p style="text-align: center;"> МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ </p>	
---	---	---

Назва курсу	Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі
Викладач	<p>Семикіна Марина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та готельної справи</p> <p>Андрощук Ілона Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності</p>
Контактний телефон	+380993459365 +380967343224
E-mail	semikinaMV@i.ua ilonka.tsarenko@gmail.com
Обсяг та ознаки дисципліни	<p>Нормативна дисципліна.</p> <p>Форма контролю: екзамен.</p> <p>Загальна кількість кредитів – 4, годин – 120, у т.ч. лекції – 32 годин, практичні заняття – 16 годин, самостійна робота – 72 години.</p> <p>Формат: очний (offline / face to face) / дистанційний (online).</p> <p>Мова викладання: українська</p>
Консультації	<p>Консультації проводяться відповідно до Графіку, розміщеному в інформаційному ресурсі moodle.kntu.kr.ua; у режимі відео конференцій Zoom, через електронну пошту, Viber, Telegram за домовленістю.</p>
Пререквізити	<p>Потребує знань з дисциплін «Business communication in professional and public activities», «Командний менеджмент та лідерство», «Менеджмент знань в організації», «Психологія розвитку та самоменеджмент».</p>

1. Мета і завдання дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі» спрямована на розвиток у здобувачів вищої освіти концепції управління змінами на різних рівнях (індивідуальному, груповому (командному), організаційному). Управління змінами в стратегічному та

тактичному вимірі – це процес, в першу чергу, управління індивідуальними змінами. Ця навчальна дисципліна спрямована на те, щоб дати передові знання, навчити здобувачів вищої освіти певним концепціям, базовим теоріям та методам управління змінами відповідно до сучасних викликів бізнес-середовища; навчити здобувачів пояснювати та інтерпретувати конкретні проблеми/проблемні ситуації; вміти встановити взаємозв'язок проблем з іншими областями економіки, щоб сформулювати усталену думку щодо управління змінами та своєчасно вирішити їх в контексті стратегічних та тактичних викликів.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи знань щодо теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок з організації процесу управління змінами як одного із сучасних соціально-економічних явищ в стратегічному та тактичному вимірі.

Завдання вивчення дисципліни:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0;
- розуміння сутності 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 в контексті забезпечення сталого розвитку;
- 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 в умовах цифрової трансформації та невизначеності.

2. Результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетенції:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні компетенції:

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК 12. Здатність застосовувати технології та методи управління знаннями, змінами і командами в організаціях, управляти опором змінам та конфліктами у стратегічному і тактичному вимірах із застосуванням цифрових інструментів управління.

Програмні результати навчання:

РН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах

РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

РН 10 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

РН 15 Реалізовувати механізми управління знаннями і змінами в організації, організовувати командну роботу та управляти опором змінам у стратегічному і тактичному вимірах в умовах цифровізації.

3. Політика курсу та академічна доброчесність

Очікується, що здобувачі вищої освіти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлювати наслідки її порушення.

При організації освітнього процесу в Центральноукраїнському національному технічному університеті здобувачі вищої освіти, викладачі та адміністрація діють відповідно до: Положення про організацію освітнього процесу; Положення про організацію вивчення вибіркового навчальних дисциплін та формування індивідуального навчального плану ЗВО; Кодексу академічної доброчесності ЦНТУ.

4. Програма навчальної дисципліни

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Завдання
1	2	3	4
1.	<p>Тема 1. Теоретичні основи управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі у призмі викликів Індустрії 5.0</p> <p>Суть та природа виникнення змін. Класифікація видів змін. Організаційна досконалість за Дж. Харрінгтоном. Вимоги до розробки проекту змін. Методи управління змінами та їх трансформація в контексті забезпечення цілей Індустрії 5.0.</p>	14	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
2.	<p>Тема 2. Індивідуальні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.</p> <p>Навчання та зміни. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами. Біхевіористичний та когнітивний підходи до змін. Психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи до змін. Цикл втручання у процес змін: модель Д. Колба, таксономія Б. Блума.</p>	12	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
3.	<p>Тема 3. Командні зміни в контексті забезпечення сталого розвитку.</p> <p>Поняття групи та перетворення її на команду. Етапи змін команд за Б. Такманом. Типологія учасників змін за Р. Белбіном, пастки В. Біона. Розробка цілей результатів роботи команди.</p>	10	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
4.	<p>Тема 4. Організаційні зміни в контексті забезпечення антикризового управління.</p> <p>Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Моделі та підходи до організаційних змін. Моделі управління організаційними змінами в контексті забезпечення антикризового управління. Теорія організаційних метафор Г. Моргана. Цикл змін за Д. Коттером та Е. Кемероном.</p>	14	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
5.	<p>Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами</p> <p>Лідерство та ефективність лідерства. Сучасний менеджер, стилі керівництва управління змінами за Д. Гоулманом. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за У. Беннісом.</p>	10	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
6.	<p>Тема 6. Розвиток організацій в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.</p> <p>Управління опором змін. Оцінювання економічної ефективності розвитку підприємства з урахуванням опору змін. Оцінювання рівня опору змін, розроблення рекомендацій зі зниження опору.</p>	14	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
7.	<p>Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.</p> <p>Поняття та особливості стратегії, типи інноваційних стратегій. Моделі вибору стратегій розвитку організації. Стратегії управління змінами в організації. Стратегія інтенсивного зростання, процеси диверсифікації. Причини та принципи об'єднання й поглинання. Концепції антисипативного управління та адаптивного управління організаціями в умовах невизначеності.</p>	18	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проекту.
8.	<p>Тема 8. Зміни корпоративної культури в умовах невизначеності.</p> <p>Формування організаційної культури. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.</p>	12	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме

	Створення бренду працедавця. Ребрендинг.		власного проєкту.
9.	Тема 9. Пріоритетні напрями удосконалення управління змінами сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності. Концепція удосконалення управління змінами організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності. Мультирівнева оптимізація управління змінами. Альтернативні сценарії розвитку управління змінами організацій в умовах цифрової трансформації та невизначеності. Інноваційні моделі управління змінами на основі інформаційно-комунікаційних технологій	16	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести), підготовка до презентації індивідуальних завдань, а саме власного проєкту.
	Разом	120	

5. Система оцінювання та вимоги

Протягом семестру здобувач може отримати max. 60 балів, 40 балів виносяться на іспит. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів.

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслугоує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслугоує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслугоує здобувач, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;

- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6. Рекомендована література

Основна

1. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Андрощук І., Стоноженко Р. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 252-259.
3. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271.
4. Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2021). Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ.
5. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Пугачевська, К., & Лисенко, Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений, 9 (97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семікіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>.
8. Царенко І.О., Пітел Н.С., Липчанський В.О. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. Підприємництво та інновації, № 15 (2020) (Категорія «Б») <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/386>.
9. Androshchuk I.O., Lypchanskyi V.O., Pitel N.S. Self-management as a tool of improvement of the quality of management of modern enterprises. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 244-252.
10. Comeaux A. (2020). Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.
11. Dzwigol H., Shcherbak S, Semikina M., Vinichenko O. (2019) Formation of strategic change management system at an enterprise. Academy of Strategic Management Journal. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>.
12. Hayes J. (2022). The Theory and Practice of Change Management. Bloomsbury Publishing PLC , Bloomsbury Academic. ISBN-13 9781352012538. 488 p.

13. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change. Real life stories of how people change their organizations.* Boston, MA: Harvard Business Press. ISBN 9781422187333.

14. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>.

15. Panchenko, V N., Viunyk, O., Androshchuk I., Guk, O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2385-2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>.

16. Organizational change management: what it is & why it's important. harvard bussiness school online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.

17. Smith R. (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge.* Kogan Page. ISBN 10: 074947307X ISBN.

Додаткова

1. Burnes, B. (2009). *Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (5th ed.). London Prentice Hall, Pearson Education.

2. Cameron, E. & Green, M., (2012), *Making sense of change management, a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*, Kogan Page, 491 pp., paperback or E-book.

3. Carnall, C. (2007) 5nd edition, *Managing Change in Organisations*, Financial Times Prentice Hall.

4. *Change management: Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803 First published 2005 Change Management , Authorized Lecture, dispense, University of Prizren 2014/2015; Supplementary.*

5. *Change management masterclass, A Step by Step Guide to Successful Change Management: Mike Green, London and Philadelphia. 2007.*

6. *Change Management, UET, Tiranë; Methodologies of the scientific research work: Ali JAKUPI, dispense, Prishtine.*

7. Kezar, Adrianna J., (2001), *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations*, Chapter 3: *Theories and Models of Organizational Change*, ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 28, Number 4, ISBN: 978-0-7879-5837-4, Jossey-Bass, 34 sid. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457711.pdf>

8. Stanley, David J., Meyer, John P. & Topolnytsky, Laryssa, (2005), *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, *Journal of Business and Psychology*, Volume 19, Issue 4, pp 429-459.

9. Van der Heijden, Angela, Cramer, Jacqueline M. & Driessen, Peter P.J., (2012), *Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss 4, pp. 535-559.

10. Thomas, Robyn & Hardy, Cynthia, (2011), Reframing resistance to organizational change, Scandinavian Journal of Management, Volume 27, Issue 3, Pages 322–331.

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри ЕМ та КД, Протокол №1 від «28» серпня 2023 р.