

# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

<b>Лектор курсу</b>		Стецюк Петро Антонович д.е.н., професор кафедри менеджменту		<b>Контактна інформація лектора (e-mail), сторінка курсу в Moodle</b>		<b>e-mail:</b> <a href="mailto:marketing_dut@ukr.net">marketing_dut@ukr.net</a> ; <b>сторінка курсу в Moodle –</b> <a href="http://dl.dut.edu.ua/course/category.php?id=228">http://dl.dut.edu.ua/course/category.php?id=228</a>	
<b>Галузь знань</b>		073 «Управління та адміністрування»		<b>Рівень вищої освіти</b>		магістр	
<b>Спеціальність</b>		075 «Маркетинг»		<b>Семестр</b>		10	
<b>Освітня програма</b>		«Маркетинг»		<b>Тип дисципліни</b>		Вибіркова	
<b>Обсяг:</b>	Кредитів ECTS	Годин	За видами занять:				
			Лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	Лабораторних занять	Самостійна підготовка
	5	150	18	-	34	-	98

## АНОТАЦІЯ КУРСУ

### Взаємозв'язок у структурно-логічній схемі

Освітні компоненти, які передують вивченню	«Маркетингова система взаємодії», «Стратегічний маркетинг»
Освітні компоненти для яких є базовою	Кваліфікаційна робота магістра, Переддипломна практика

**Мета курсу:** оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками управління змінами в діяльності організації.

### Компетентності відповідно до освітньої програми

Soft- skills / Загальні компетентності (ЗК)	Hard-skills / Спеціальні компетентності (СК)
ЗК1. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми, здатність приймати обґрунтовані рішення. ЗК2. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) та знання ЗК4. Здатність до адаптації та дій в складних та непередбачуваних ситуаціях. ЗК5. Навички міжособистісної взаємодії, спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, вести переговори. ЗК7. Здатність до ініціативності, відповідальності та підприємливості	ПП 6. Здатність обирати і застосовувати ефективні засоби управління маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі

### Програмні результати навчання (ПРН)

ПРН 8. Використовувати методи міжособистісної комунікації в ході вирішення колективних задач, ведення переговорів, наукових дискусій у сфері маркетингу .  
 ПРН 10. Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів .

## ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ

Тема, опис теми	Вид заняття	Оцінюван ня за тему	Форми і методи навчання/питання до самостійної роботи
<b>Розділ 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>			
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами <u><b>Знати:</b></u> Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах <u><b>Вміти:</b></u> ідентифікувати складові організаційної досконалості за Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). <u><b>Формування компетенцій:</b></u> ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6 <u><b>Результати навчання:</b></u> ПРН 8, ПРН10 <u><b>Рекомендовані джерела:</b></u> 1-11	Лекція 1	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 1		Усне опитування, навчальна дискусія.

<p>Тема 2. Індивідуальні зміни  <b>Знати:</b> концепції організації, що навчається, як провідника змін.  <b>Вміти:</b> формувати індивідуальні плани управління поліпшенням результатів роботи  <b>Формування компетенцій:</b> ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6  <b>Результати навчання:</b> ПРН 8, ПРН10  <b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 2	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 2		Усне опитування, навчальна дискусія
	Практичне заняття 3		Ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 3. Командні зміни  <b>Знати:</b> характеристику змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації  <b>Вміти:</b> впроваджувати зміни за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації  <b>Формування компетенцій:</b> ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6  <b>Результати навчання:</b> ПРН 8, ПРН10  <b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 3	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 4		Усне опитування, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни,
	Практичне заняття 5		Ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 4. Організаційні зміни  <b>Знати:</b> визначення цілей за результатами роботи організації.  <b>Вміти:</b> визначати бажані стандарти поведінки команди та організації  <b>Формування компетенцій:</b> ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6  <b>Результати навчання:</b> ПРН 8, ПРН10  <b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 4	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 6		Ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 7		Модульний контроль №1 Сутність та етапи процесу управління змінами
<p>Тема 1. Теоретичні основи управління змінами  Тема 2. Індивідуальні зміни  Тема 3. Командні зміни  Тема 4. Організаційні зміни</p>	Самостійна робота		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.</li> <li>2. Основні складові організаційної досконалості за Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).</li> <li>3. Моделі та підходи до організаційних змін.</li> <li>4. Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства</li> <li>5. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації</li> </ol>
<b>Розділ 2. Механізм реалізації змін</b>			
<p>Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами  <b>Знати:</b> Стилі та навички керівника змін  <b>Вміти:</b> реалізувати емоційну компетентність управлінця  <b>Формування компетенцій:</b> ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6  <b>Результати навчання:</b> ПРН 8, ПРН10  <b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 5	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 8		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 9		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змін.  <b>Знати:</b> Критичні чинники успіху змін  <b>Вміти:</b> Оцінювати економічну ефективність варіантів технологічного,</p>	Лекція 6	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 10		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
			Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за

<p>організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам</p> <p><b>Формування компетенцій:</b>ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6</p> <p><b>Результати навчання:</b>ПРН 8, ПРН10</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Практичне заняття 11		тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 7. Структурні зміни</p> <p><b>Знати:</b> Інтеграційні процеси та зміни в організаціях</p> <p><b>Вміти</b> застосовувати принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін</p> <p><b>Формування компетенцій:</b>ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6</p> <p><b>Результати навчання:</b>ПРН 8, ПРН10</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 7	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 12		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 13		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.</p> <p><b>Знати:</b> Емпіричний підхід до проектування організаційних змін</p> <p><b>Вміти</b> Моделювати реагування організації на зміни середовища його функціонування</p> <p><b>Формування компетенцій:</b>ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6</p> <p><b>Результати навчання:</b>ПРН 8, ПРН10</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 7	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 14		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 15		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
<p>Тема 9. Зміни корпоративної культури.</p> <p><b>Знати:</b> сутність та чинники змін корпоративної культури</p> <p><b>Вміти</b> визначати напрямки змін корпоративної культури</p> <p><b>Формування компетенцій:</b>ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6</p> <p><b>Результати навчання:</b>ПРН 8, ПРН10</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 8	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 16		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 17		Модульний контроль №2 Механізм реалізації змін
<p>Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій.</p> <p><b>Знати:</b> вплив на бізнес рішень, що приймаються за допомогою ІТ-технологій</p> <p><b>Вміти</b> узгоджувати тактику організації з ІТ-стратегією</p> <p><b>Формування компетенцій:</b>ЗК1, ЗК2, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ПП6</p> <p><b>Результати навчання:</b>ПРН 8, ПРН10</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> 1-11</p>	Лекція 9	5,5*	Лекція-візуалізація, експрес-опитування студентів
	Практичне заняття 16		Усне опитування, ділова гра, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни
	Практичне заняття 17		Модульний контроль №2 Механізм реалізації змін
<p>Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами</p> <p>Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.</p> <p>Тема 7. Структурні зміни</p> <p>Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації</p> <p>Тема 9. Зміни корпоративної культури</p> <p>Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій</p>	Самостійна робота		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами</li> <li>2. Розроблення рекомендацій зі зниження опору змінам.</li> <li>3. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.</li> <li>4. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами на сучасному етапі функціонування підприємства.</li> </ol>

## МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

- Мультимедійний проектор;
- Комп'ютерний клас для проведення практичних занять.

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : *монографія* .- Х. : ІНЖЕК, 2010. - 340 с.
2. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2010\\_3/069-072.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf)
3. Колібаба А.М. Пріоритети в управлінні змінами / Електронний ресурс - Режим доступу: [ena.lp.edu.ua:8080/.. /015\\_Prioriteti%20v%20upravl\\_81\\_86\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/.. /015_Prioriteti%20v%20upravl_81_86_714.pdf)
4. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / Електронний ресурс.- Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.p df](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.p df)
5. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011.../25.p df](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011.../25.p df)
6. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах .*Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. - 2012. - №1(5). - Т.2 - С. 92-100
7. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Фінансова політика підприємства: Навчальний посібник / О. Є. Гудзь, П. А. Стецюк. – Львів: Ліга-Прес, 2017. – 120 с.
8. Стецюк П.А. Методологічні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2015.С. 54-61
9. Стецюк П.А. Methodical aspects of evaluation and analysis of innovation projects enterprises . Науковий вісник НУБіП України. Серія: Техніка та енергетика АПК, 2015 р. С.26-36
10. Стецюк П.А. Управління ризиками фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2017 р. С.13-19
11. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Управление кредитоспособностью предприятия: теоретические и практические аспекты Облік і фінанси, 2018 р. С. 110-116

## ПОЛІТИКА КУРСУ («ПРАВИЛА ГРИ»)

- Курс передбачає роботу в колективі.
- Середовище в аудиторії є дружнім, творчим, відкритим до конструктивної критики.
- Освоєння дисципліни передбачає обов'язкове відвідування лекцій і практичних занять, а також самостійну роботу.
- Самостійна робота включає в себе теоретичне вивчення питань, що стосуються тем лекційних занять, які не ввійшли в теоретичний курс, або ж були розглянуті коротко, їх поглиблена проробка за рекомендованою літературою.
- Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін.
- Якщо студент відсутній з поважної причини, він презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та консультації викладача.
- Під час роботи над завданнями не допустимо порушення академічної доброчесності: при використанні Інтернет ресурсів та інших джерел інформації студент повинен вказати джерело, використане в ході виконання завдання. У разі виявлення факту плагіату студент отримує за завдання 0 балів.
- Студент, який спізнився, вважається таким, що пропустив заняття з неповажної причини з виставленням 0 балів за заняття, і при цьому має право бути присутнім на занятті.
- За використання телефонів і комп'ютерних засобів без дозволу викладача, порушення дисципліни студент видаляється з заняття, за заняття отримує 0 балів.

## КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Умовою допуску до підсумкового контролю є набрання студентом 30 балів у сукупності за всіма темами дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	<i>Робота на заняттях, у т.ч.:</i>	
	• присутність на заняттях (при пропусках занять з поважних причин допускається відпрацювання пройденого матеріалу)	за кожне відвідування 0,55 бала
	• участь у експрес-опитуванні	за кожен правильну відповідь 0,25 бала
	• доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни (оцінка залежить від повноти розкриття теми, якості інформації, самостійності та креативності матеріалу, якості презентації і	за кожен презентацію (реферат) максимум 3 бали

	доповіді), підготовка реферату	
	• усне опитування, тестування, рішення практичних задач	за кожну правильну відповідь 0,5 бала
	• участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання	за кожну правильну відповідь 2 бали
	• участь у діловій грі	за кожну участь 1 бал
<b>РУБІЖНЕ ОЦІНЮВАННЯ (МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ)</b>	Модульний контроль № 1 «Сутність та етапи процесу управління змінами »	максимальна оцінка – 15 балів
	Модульний контроль № 2 «Механізм реалізації змін»	максимальна оцінка – 15 балів
<b>Додаткова оцінка</b>	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських та Міжнародних конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Звільняється від заліку
<b>ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ Залік</b>	Метою заліку є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Залік проходить у письмовій формі.	30 балів

**ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗА ДИСЦИПЛІНУ**

<b>бали</b>	<b>Критерії оцінювання</b>	<b>Рівень компетентності</b>	<b>Оцінка /зачис в екзаменаційній відомості</b>
<b>90-100</b>	Студент демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає робочій програмі дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Вміє реалізувати теоретичні положення дисципліни в практичних розрахунках, аналізувати та співставляти дані об'єктів діяльності фахівця на основі набутих з даної та суміжних дисциплін знань та умінь. Знає сучасні технології та методи розрахунків з даної дисципліни. За час навчання при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань проявив вміння самостійно вирішувати поставлені завдання, активно включатись в дискусії, може відстоювати власну позицію в питаннях та рішеннях, що розглядаються. Зменшення 100-бальної оцінки може бути пов'язане з недостатнім розкриттям питань, що стосується дисципліни, яка вивчається, але виходить за рамки об'єму матеріалу, передбаченого робочою програмою, або студент проявляє невпевненість в тлумаченні теоретичних положень чи складних практичних завдань.	<b>Високий</b> Повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в робочій програмі дисципліни. Власні пропозиції студента в оцінках і вирішенні практичних задач підвищує його вміння використовувати знання, які він отримав при вивченні інших дисциплін, а також знання, набуті при самостійному поглибленому вивченні питань, що відносяться до дисципліни, яка вивчається.	Відмінно / Зараховано (А)
<b>82-89</b>	Студент демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною. Знає сучасні технології та методи розрахунків з даної дисципліни. За час навчання при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань та поясненні прийнятих рішень, дає вичерпні пояснення.	<b>Достатній</b> Забезпечує студенту самостійне вирішення основних практичних задач в умовах, коли вихідні дані в них змінюються порівняно з прикладами, що розглянуті при вивченні дисципліни	Добре / Зараховано (В)
<b>75-81</b>	Студент в загальному добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідає робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє	<b>Достатній</b> Конкретний рівень, за вивченим матеріалом	Добре / Зараховано (С)

	застосовувати при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності. Вміє пояснити основні положення виконаних завдань та дати правильні відповіді при зміні результату при заданій зміні вихідних параметрів. Помилки у відповідях/ рішеннях/ розрахунках не є системними. Знає характеристики основних положень, що мають визначальне значення при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань та поясненні прийнятих рішень, в межах дисципліни, що вивчається.	робочої програми дисципліни. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають утруднення.	
64-74	Студент засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати подібні завдання тим, що розглядалися з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	<b>Середній</b> Забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни	Задовільно / Зараховано (D)
60-63	Студент має певні знання, передбачені в робочій програмі дисципліни, володіє основними положеннями, що вивчаються на рівні, який визначається як мінімально допустимий. З використанням основних теоретичних положень, студент з труднощами пояснює правила вирішення практичних/розрахункових завдань дисципліни. Виконання практичних / індивідуальних / контрольних завдань значно формалізовано: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.	<b>Середній</b> Є мінімально допустимим у всіх складових навчальної програми з дисципліни	Задовільно / Зараховано (E)
35-59	Студент може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму навчальної дисципліни студент виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних робіт в більшості є невірними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у студента відсутні.	<b>Низький</b> Не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни	Незадовільно з можливістю повторного складання) / Не зараховано (FX) В залікову книжку не представляється
1-34	Студент повністю не виконав вимог робочої програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Студент не допущений до здачі заліку.	<b>Незадовільний</b> Студент не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням / Не допущений (F) В залікову книжку не представляється