Національний технічний університет України
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

КАФЕДРА
ЕКОНОМІЧНОЇ
КІБЕРНЕТИКИ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ (ПО–4)

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	**Третій (Освітньо-науковий)**
Галузь знань	*05 Соціальні та поведінкові науки*
Спеціальність	*051 Економіка*
Освітня програма	*Економіка*
Статус дисципліни	*нормативна*
Форма навчання	*Очна (денна, вечірня)*
Рік підготовки, семестр	*2 курс, осінній семестр*
Обсяг дисципліни	*4 кредити/120 годин (лекції: 13 год, практичні: 13 год, СРС: 94 год)*
Семестровий контроль/ контрольні заходи	*Екзамен, модульна контрольна робота, розрахункова робота*
Розклад занять	*Згідно розкладу:* *http://roz.kpi.ua* *https://schedule.kpi.ua*
Мова викладання	*Українська*
Інформація про керівника курсу / викладачів	**Лектор/ практичні заняття:** *Шевчук Олена Анатоліївна* *професор кафедри економічної кібернетики,* *доктор економічних наук, професор,* **контактні дані:** *робочий кабінет (сайт): https://ecocyber.fmm.kpi.ua/uk/shevchuk-olena-anatoliyivna/* *e-mail: shevchuk-oa@ukr.net* *Telegram: +380631408658*
Розміщення курсу	*АС «Електронний Кампус» https://campus.kpi.ua* *Платформа дистанційного навчання* *https://classroom.google.com* *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI): https://ela.kpi.ua/simple-*

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчання та результати навчання

Дисципліна «Управління змінами та трансформація бізнесу» є логічним продовженням циклу спеціальних управлінських дисциплін. Він надає можливість отримати уявлення про те, як можна використовувати моделі змін та освоїти інструменти і методи впровадження змін.

Ефективність управління змінами може оцінюватися за рядом параметрів, але на неї завжди впливають термін реагування організації та швидкість проведення змін. Стратегічна гнучкість організації залежить від конкурентоспроможності менеджменту та якості персоналу: тиск на керівництво, формування команди для проведення змін, підвищення сприйнятливості персоналу до змін, мотивація менеджерів, персоналу та керівників проектів змін, подолання опору з боку соціальної системи та ін. Поряд з цим, особливої уваги, у зазначеному курсі має дослідження трансформації бізнесу, оскільки це значною мірою впливає на досягнення поставленої мети та отримання оптимальних результатів діяльності підприємства. Все це визначає особливе місце дисципліни «Управління змінами та трансформація бізнесу» в підготовці докторів філософії з економіки.

Дисципліна забезпечує надання здобувачам необхідного обсягу знань про основні поняття управління змінами; моделі життєвого циклу; екзогенні та ендогенні чинники (організаційні патології), які обумовлюють потреби в проведенні змін; принципи проведення змін, моделі управління змінами, що надає можливість сформувати уявлення про етапи та напрямки робіт при проведенні змін; типи та види організаційних змін.

Метою викладання дисципліни є формування у аспірантів фундаментальних знань з організації процесу управління змінами, розроблення та впровадження адаптивних моделей на підприємствах та визначення можливих наслідків їх реалізації (трансформації бізнесу).

Предметом дослідження дисципліни «Управління змінами та трансформація бізнесу» є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо щодо загальних зв'язків та залежностей еволюційного розвитку організації, універсальні принципи, а також методи управління складними перетвореннями (змінами) та підвищення якісного рівня організаційної системи.

Програмні компетентності, на формування яких зорієнтована дисципліна:

СК 1 – Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямах і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей.

СК 7 – Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проєкти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство і та відповідальність під час їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності.

СК11- Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку
суб'єктів господарювання.

Цілі курсу реалізуються через досягнення наступних програмних результатів навчання:

ПРН 1 – Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напряму.

ПРН 3 – Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямах;

ПРН 5 – Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проєкти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних,

економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності.
ПРН 6 – Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, теоретичні та практичні проблеми економіки державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях;
ПРН 9 – Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані.
ПРН 13 - Здійснювати ефективне управління змінами, інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами,, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи, технології та міжнародний досвід за умов трансформації управлінських та загально-організаційних структур.

2. Пререквізити та постреквізити дисципліни

Пререквізити: Дисципліна потребує базових з дисциплін третього освітньо-наукового рівня: «Філософські засади наукової діяльності. Частина 1. Науковий світогляд та етична культура науковця»; «Філософські засади наукової діяльності. Частина 2. Філософська гносеологія та епістемологія»; «Іноземна мова для наукової діяльності. Частина 1. Наукові дослідження»; «Іноземна мова для наукової діяльності. Частина 2. Наукова комунікація».
Постреквізити: Дисципліна виступає передумовою для вивчення дисципліни «Теорія аналізу економічних систем».

3. Зміст навчальної дисципліни

Перелік тем навчальної дисципліни:

Тема 1 *Теоретичні аспекти організаційних змін та трансформації бізнесу*
Тема 2. *Концептуальні основи управління змінами.*
Тема 3. *Транзитивні зміни та їх вплив на трансформацію бізнесу.*
Тема 4. *Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.*

4. Навчальні матеріали та ресурси

Базова література

1. Адізес, І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш Формат, 2017. 286 с.
2. Бредлі, К. Стратегія за межами "хокейної ключки". Люди, ймовірності і переможні рішення / Кріс Бредлі, Мартін Гірт, Свен Сміт ; переклала з англійської Олександра Гординчук. Київ : Лабораторія, 2021. 234 с.
3. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 с.
4. Шевчук О. А. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Київ, 2021. 430 с.
5. John P. Kotter. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 79(11), 2001, [Digital edition]. URL:https://sektor-api.argos.uz/media/20.LEADING_CHANGE_si7IDRA.pdf
6. Kotter, The 8 Steps for Leading Change. 2018. [Digital edition]. URL: www.kotterinc.com/methodology/8-steps/
7. West, M. and Bailey, S., What is compassionate leadership? The King's Fund, 2022. [Digital edition]. URL: www.kingsfund.org.uk/publications/what-is-compassionate-leadership#:~:text=Compassionate%20leadership%20involves%20a%20focus,and%20do%20their%20best%20work

Додаткова література

1. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво "Ранок": Видавництво "Фабула", 2019. 430 с.
2. Бредлі, К. Стратегія за межами "хокейної ключки". Люди, ймовірності і переможні рішення / Кріс Бредлі, Мартін Гірт, Свен Сміт ; переклала з англійської Олександра Гординчук. Київ: Лабораторія, 2021. 234 с
3. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
4. Дорошук, Г. А. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій : монографія / Г.А. Дорошук, Г.О. Граціотова ; Міністерство освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Одеса: Освіта України, 2021. 205 с
5. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль.Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 329 с.
6. Кузьмін, О., Мельник, О., Бодарецька, О., Жежуха, В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
7. Ланкастер, Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ: Фенікс, 2017. 238 с.
8. Малевський, Е. З. Управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств: теорія, методологія та практика : монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. 341 с.
9. Портна, О. В., Єршова, Н.Ю., Юр'єва І.В.. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник, Міністерство освти і науки України. Львів: Видавництво "Магнолія 2006", 2021. 282 с.
10. O. Shevchuk; G. Mazhara; N. Semenchenko. The impact of transaction costs on management decisions (on the example of Ukrainian companies). *Baltic Journal of Economic Studies*. VOL. 8 NO. 4 (2022). P. 165-175. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-165-175 (Web of Science).
11. O. Shevchuk, N. Roshchyna. The impact of human resource logistics on the sustainable development of companies. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* №22. 2022. С. 83--88. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260160

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України. Верховна Рада України. Офіційний вебсайт: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index
2. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: http://www.idss.org.ua
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Офіційний вебсайт: URL: http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA
4. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт: URL: https://www.msp.gov.ua/
5. Міністерство цифрової трансформації. Офіційний вебсайт: URL: https://thedigital.gov.ua
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Офіційний вебсайт: URL: http://www.nbuv.gov.ua
7. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: http://www.niss.gov.ua
8. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
9. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. Офіційний вебсайт: URL: https://prometheus.org.ua
10. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL:http://www.rada.gov.ua

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Методи навчання, форми та методи оцінювання

Методи організації навчання: лекції, практичні заняття, виконання розрахункової роботи, консультації, самостійна робота.
Загальні методи навчання: проблемного та проблемно-пошукового викладення; дослідницький метод, відтворювальний метод при виконанні модульної контрольної роботи.
Спеціальні методи навчання: методи вирішення навчально-дослідницьких завдань;.
Елементи і прийоми: інтерактивний, проблемно-орієнтованого навчання, особистісно орієнтовані (розвиваючі) технології.
Форми та методи оцінювання: написання модульної контрольної роботи, навчально-дослідницькі завдання, розрахункова робота.
Рейтингова система оцінювання контрольних заходів в формі виконання: навчально-дослідницьких завдань, модульної контрольної роботи, індивідуального завдання в формі розрахункової роботи.
Семестровий контроль – екзамен.
Засвоєння освітньої компоненти передбачає відповідні методи навчання та оцінювання, які забезпечать досягнення програмних результатів навчання.

Тематика та структурно-логічна побудова курсу

Навчальним планом передбачено проведення 13 годин лекційних (Л) один раз на три тижні та 13 годин практичних занять (П) один раз на три тижні, модульний контроль, індивідуальне завдання у вигляді розрахункової роботи.

ПРН	Методи навчання	Форми оцінювання
1	2	3
ПРН 1, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 9, ПРН 11	**Методи організації навчання:** лекції, практичні заняття, виконання розрахункової роботи, консультації, самостійна робота. **Загальні методи навчання:** проблемного та проблемно-пошукового викладення; дослідницький метод, відтворювальний метод при виконанні модульної контрольної роботи. **Спеціальні методи навчання:** методи вирішення навчально-дослідницьких завдань; **Елементи і прийоми:** інтерактивний, проблемно-орієнтованого навчання, особистісно орієнтовані (розвиваючі) технології.	Рейтингова система оцінювання, яка передбачає накопичення балів за виконання навчально-дослідницьких завдань, модульну контрольну роботу., розрахункову роботу Семестровий контроль – екзамен

Примітка: ПРН – програмний результат навчання

Тематика та структурно-логічна побудова курсу

Навчальним планом передбачено проведення 13 годин лекційних (Л) один раз на чотири тижні та 13 годин практичних занять (П) один раз на чотири тижні, модульний контроль, індивідуальне завдання у вигляді розрахункової роботи.

Тиж-день нав-чання	Розподіл годин			Назви розділів, тем	Зміст занять та самостійної роботи здобувачів	Контрольні заходи
	Л	П	СР			
1-2	*2*	*2*	*10*	***Тема 1*** *Теоретичні аспекти організаційних змін та трансформації бізнесу*	**Л1.** Закономірності розвитку організації. Моделі життєвого циклу (Л. Данко, І. Адізеса, Л. Грейнера, Р.Л. Дафта). Організаційні патології ***Навчальні матеріали:*** *АС «Електронний Кампус» https://campus.kpi.ua* *Платформа дистанційного навчання https://classroom.google.com* *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI): https://ela.kpi.ua/* **П** Навчально-дослідницьке завдання – описати види організаційних патологій у своїй компанії. **СР.** Робота з навчально-методичною літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу за темою після відвідування лекцій; підготовка до навчально-дослідницького завдання.	Навчально-дослідницьке завдання
3-8	*4*	*2*	*10*	***Тема 2.*** *Концептуальні основи управління змінами.*	**Л.** Поняття змін та їх роль у загальній концепції. управління розвитком організації. Види змін та їх причини. Особливості процесу змін. Моделі реалізації змін. Модель успіху проєкту змін Project Change Triangle (Prosci) **П**. Навчально-дослідницьке завдання: оцінити свій поточний чи минулий проєкт змін за моделлю Project Change Triangle. Визначити шляхи покращення стану проєкту реалізації змін. **СР.** Робота з навчально-методичною літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу за темою після відвідування лекцій; підготовка до навчально-дослідницького завдання. ***Навчальні матеріали:*** *АС «Електронний Кампус» https://campus.kpi.ua* *Платформа дистанційного навчання https://classroom.google.com* *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI): https://ela.kpi.ua/*	Навчально-дослідницьке завдання
9-14	*4*	*3*	*16*	***Тема 3.*** *Транзитивні зміни та їх вплив на трансформацію бізнесу*	**Л.** Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам Відношення персоналу організації до змін. Характеристика основних форм опору змін. Стадії прояву опору та модель силового поля опору **П:** Навчально-дослідницьке завдання: на прикладі запропонованих проєктів визначити основні процеси, що змінюються. Виконати високорівневий аналіз впливу змін на людей, процеси, технології. На прикладі запропонованих проєктів створити команду змін.	Навчально-дослідницьке завдання

					СР. Робота з навчально-методичною літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу за темою після відвідування лекцій; підготовка до навчально-дослідницького завдання. ***Навчальні матеріали:*** *АС «Електронний Кампус» https://campus.kpi.ua* *Платформа дистанційного навчання https://classroom.google.com* *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI): https://ela.kpi.ua/*	
15-17	*3*	*2*	*10*	***Тема 4.*** *Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.*	**Л.** Моделі та інструменти організаційних змін. Модель змін К. Левіна.; Л. Грейнера; теорія Е та теорія О організаційних змін; модель «кривої змін» Дж.Дак. Інструменти управління змінами. **П.** Навчально-дослідницьке завдання – сформувати план дій (заходів) з реалізації програми змін ***СР.*** Робота з навчально-методичною літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу за темою після відвідування лекцій; підготовка до навчально-дослідницького завдання. ***Навчальні матеріали:*** *АС «Електронний Кампус» https://campus.kpi.ua* *Платформа дистанційного навчання https://classroom.google.com* *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI): https://ela.kpi.ua/*	Навчально-дослідницьке завдання
18	*0*	*2*	*4*		Модульна контрольна робота	Оцінювання ПРН за Т. 1-4
1-18	*0*	*2*	*14*	Індивідуальне завдання розрахункова робота	**Л:** немає **П:** представлення отриманих результатів **СР:** виконання згідно варіанту за погодженням з викладачем дисципліни	Презентація отриманих результатів
			30	Екзамен	**СР:** підготовка до письмового екзамену	Виконання теоретичного, до навчально-дослідницького завдання, тестування
Разом	***13***	***13***	***94***			

Примітка: Л – лекції, П – практичні заняття, СР – самостійна робота, ПРН – прикладні результати навчання

6. Самостійна робота здобувача вищої освіти

Навчальним планом передбачено 94 години самостійної роботи. На самостійну роботу виноситься: підготовка до аудиторних занять, до виконання модульної контрольної роботи, виконання розрахункової роботи, підготовка до складання семестрового контролю

Вид самостійної роботи, обсяг годин на виконання

№ з/п	Обсяг годин	Вид самостійної роботи
1	2	3
1	46	Підготовка до аудиторних занять
2	4	Підготовка до виконання модульної контрольної роботи
3	14	Виконання розрахункової роботи
4	30	Підготовка до складання семестрового контролю у формі екзамену
Разом	94	

Політика та контроль

6. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Правила відвідування занять

В університеті здобувачі повинні поводитись відповідно до Правил внутрішнього розпорядку. При цьому, варто дотримуватись розкладу занять, при запізненні більше ніж на 15 хв., долучатись до другої частини заняття (після перерви).В аудиторіях і на лекціях необхідно користуватися мобільним телефоном у беззвучному режимі.

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекція та практичних заняттях не додаються. Штрафних балів з дисципліни не передбачається.

Втім, ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг здобувача, а саме: участі в навчально-дослідницьких завданнях, модульної контрольної роботи, індивідуальній роботі. Тому, у разі пропуску практичного заняття здобувач не матиме можливості отримати відповідні рейтингові бали.

Здобувачі мають своєчасно виконувати навчально-дослідницькі завдання, писати модульну контрольну роботу, представляти виконання індивідуального завдання.

Дистанційний режим навчання. Перехід на дистанційне навчання: у ситуаціях, коли навчання в університеті стає обмеженим через такі обставини, як введення карантину чи оголошення воєнного стану в країні, навчальний процес плавно переходить на дистанційний режим навчання. Цей перехід здійснюється відповідно до правил, викладених у Положенні про дистанційне навчання КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/188), Положенні про організацію освітньої діяльності в дистанційному режимі (https://profkom.kpi.ua/reglament-organizatsiyi-osvitnogo-protsesu-v-distantsiynomu-rezhimi), а також Положення про проведення семестрового оцінювання в дистанційному режимі (https://osvita.kpi. ua/node/148).

З метою забезпечення якісної підготовки здобувачів, дистанційний курс дисципліни розміщено у Campus та Гугл-класі. Посилання на конференцію стає доступним на початку семестру та доступне в електронному кампусі. Для проведення синхронного та асинхронного режимів навчання використовується платформа Google-meet.

Під час дистанційного режиму навчання заняття проводяться в режимі онлайн-конференцій на платформі Goole-meet. Результати оцінювання згодом оприлюднюються в «Електронному кампусі» на персональній сторінці абітурієнта (https://ecampus.kpi.ua). Такий підхід гарантує плавне та ефективне дистанційне навчання, дотримуючись при цьому нашого зобов'язання щодо надання якісної освіти.

Правила поведінки на заняттях

Під час відвідування занять важливо дотримуватись етичних норм, викладених у Кодексі честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (https://kpi.ua/code) . У приміщенні університету всі особи повинні дотримуватися Правил внутрішнього розпорядку (https://kpi.ua/admin-rule). У аудиторії, під час лекцій, практичних занять або віртуальних занять за допомогою відеоконференцій, мобільні телефони мають бути встановлені в беззвучний режим і використовуватися виключно для доступу до необхідної інформації, включаючи онлайн-ресурси, пов'язані з поставленими завданнями.

Для дистанційного навчання застосовується Google meet. Електронний кампус є основним джерелом інформації. Крім того, для окремих сеансів слід покладатися на інформацію, доступну через [вказати відповідне джерело тут]. Участь у таких видах діяльності, як аналіз змісту лекцій, створення аналітичних звітів і вирішення дослідницьких завдань, є важливими компонентами процесу навчання. Очікується, що ці заходи будуть проводитися ретельно та базуватися на оброблених матеріалах лекцій та результатах досліджень.

Позааудиторні заняття та залучення професіоналів-практиків.

Під час вивчення дисципліни можливі позааудиторні заняття, що включають відвідування міжнародних конференцій та інших науково-практичних заходів за умови активної участі у таких заходах.

Для опанування і поглиблення практичних навичок на заняття можуть бути запрошення професіонали-практики (стейкхолдери) за попереднім узгодженням.

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній

Порядок визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті регламентує Положення про визнання в КПІ ім. Ігоря Сікорського результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/179). Здобувачу надається можливість зарахування до 10 % від загального обсягу освітньої програми здобувача в межах навчального року (як правило 6 кредитів) результатів навчання, отриманих у неформальній освіті (як приклад – курси Prometheus;, за умови співпадіння або наближеністю за змістом до програмних результатів навчання, які забезпечує компонент, за яким зараховуються кредити, отримані у неформальній освіті.

Також, можуть бути зараховані окремі змістовні модулі або теми дисципліни. В разі зарахування лише окремого змістовного модуля / модулів дисципліни, здобувач звільняється від виконання відповідних завдань, отримуючи за них максимальний бал відповідно до рейтингової системи оцінювання.

Правила захисту індивідуальних завдань

Індивідуальним завданням з курсу «Управління змінами та трансформація бізнесу» є розрахункова робота.

Розрахункова робота виконується протягом семестру згідно методичних вказівок, наданих здобувачам на першому практичному занятті. Розрахункова робота передбачає обрання здобувачем на початку семестру теми дослідження в межах тематиці курсу та відповідно до напрямку дисертаційного дослідження та написання протягом семестру роботи з захистом отриманих результатів.

Правила призначення заохочувальних та штрафних балів

Заохочувальні бали можуть бути отримані за додаткове проходження онлайн курсів, наукову активність, зокрема: публікації у зарубіжних виданнях та виданнях, що входять до наукометричних баз, використання власних наукових досліджень під час підготовки аналітичних та навчально-дослідницьких завдань. Здобувачам можуть нараховуватись заохочувальні бали (усього – не більше 5 балів) за такі види наукової та дослідної роботи:

- проведення науково-дослідної роботи за темами, що виносяться на самостійне вивчення (НДР), результати якої представлено у вигляді наукової статті, есе, наукових тез, презентації, огляду наукових праць тощо (ваговий бал – 5);
- участь у конкурсах наукових робіт, що відповідають тематиці дисципліни (ваговий бал – 5).

Штрафні бали нараховуються за несвоєчасне виконання індивідуального семестрового завдання (реферату / розрахункової).

Заохочувальні та штрафні бали не входять до основної шкали РСО, а їх максимальна сума складає 5 балів.

Політика оцінювання контрольних заходів

Оцінювання контрольних заходів відповідає вказівкам, викладеним у Положенні про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/node/37) та Положенні про поточні, періодичні та семестрове оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/32). Успішний результат визначається досягненням мінімум 60% від загальної кількості набраних балів. І навпаки, невдалий результат заслуговує 0 балів.

Поточний контроль, оцінює навчальний прогрес здобувачів шляхом моніторингу в режимі реального часу та накопичення рейтингових балів, пов'язаних із виконанням завдань у межах навчального плану, відповідно до визначених інструкцій.

Календарний контроль передбачає проведення модульної контрольної роботи, яка здійснюється у вигляді письмової контрольної роботи, що містить теоретичні, тестові та навчально-дослідницькі завдання. Щоб отримати позитивну оцінку в календарному оцінюванні, кандидати повинні підтримувати поточний рейтинг, еквівалентний або перевищуючий 50% від максимально досяжного рейтингу на момент оцінювання.

Семестрове оцінювання відбувається у формі екзамену згідно з рекомендаціями RSO-2 (другого типу). Екзамен включає в себе оцінювання завдань, виконаних протягом семестру (початковий компонент), і оцінку прогресу навчання під час семестрового іспиту (заключний компонент). Результати оцінювання висвітлюються у АС «Електронний кампус» на особистій сторінці здобувача (https://ecampus.kpi.ua).

Політика дедлайнів та перескладань

МКР складаються лише у призначений день. Якщо контрольні заходи, або виконання завдань пропущені з поважних причин (хвороба або вагомі життєві обставини), надається можливість додатково скласти завдання протягом найближчого тижня. Невиконання завдань, а також порушення термінів їх виконання з неповажних причин не надасть можливості набрати відповідні бали рейтингу.

Порядок ліквідації академічної заборгованості та перескладання семестрового контролю регулюється Положенням про поточний, календарний та семестровий контроль результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/32). Здобувач, у якого за результатами семестрового контролю виникла академічна заборгованість, має право її ліквідувати відповідно до Положення про надання додаткових освітніх послуг здобувачам вищої освіти в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/177).

Процедура оскарження результатів контрольних заходів

У випадку не згоди здобувача з оцінкою за результатами контрольного заходу, він має право подати апеляцію у день оголошення результатів відповідного контролю на ім'я декана факультету за процедурою визначеною Положенням про апеляції в КПІ в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/182).

Політика щодо академічної доброчесності

Необхідним під час виконання завдань з дисципліни є дотримання політика та принципів академічної доброчесності, які, у тому числі викладено у Кодексі честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (https://kpi.ua/code), Положення про систему запобігання академічному плагіату в КПІ ім. Ігоря Сікорського. Реферати можуть перевірятись на наявність запозичень без належних на них посилань (плагіату).

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній

Порядок визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті регламентує Положення про визнання в КПІ ім. Ігоря Сікорського результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/179). Здобувачу надається можливість зарахування до 10 % від загального обсягу освітньої програми здобувача в межах навчального року (як правило 6 кредитів) результатів навчання, отриманих у неформальній освіті (як приклад – курси Prometheus;, за умови співпадіння або наближеністю за змістом до програмних результатів навчання, які забезпечує компонент, за яким зараховуються кредити, отримані у неформальній освіті.

Також, можуть бути зараховані окремі змістовні модулі або теми дисципліни. В разі зарахування лише окремого змістовного модуля / модулів дисципліни, здобувач звільняється від виконання відповідних завдань, отримуючи за них максимальний бал відповідно до рейтингової системи оцінювання.

8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (РСО)

Оцінювання ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання (згідно Положення про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (https://osvita.kpi.ua/index.php/node/37), яка передбачає систематичну роботу здобувача протягом семестру і складається з наступних заходів:

Розмір стартової складової дорівнює 50 балів, екзаменаційної складової – 50 балів. Максимальний сумарний рейтинг за курс – 100 балів. Нижня межа позитивного оцінювання кожного контрольного заходу складає 60% від його рейтингового балу.

Рейтинг з кредитного модуля складається з балів, що він отримує за:

8.1. Поточний контроль (max 50 балів)

8.1.1. ***Робота на практичних заняттях (max 20 балів)***

Опрацювання навчально-дослідницьких завдань: навчально-дослідницькі завдання, виконані під час роботи на практичних заняттях (4 завдання – **max 20 балів**).

Розрахунок за одне завдання:

5 бали	якісно виконане завдання, результати обґрунтовані і доведені;
4 бали	якісно виконане завдання, але результати не повністю обґрунтовані або доведені;
3 бали	завдання виконано з неточностями, або частково, що має вплив на результат;
0 балів	завдання не виконане.

8.1.2. ***Модульна контрольна робота (max 12 балів)***

Модульна контрольна робота містить: теоретичне питання (одне питання 3 бали), тестових завдань (5 тестів - 1 бал кожний), навчально-дослідницьке завдання – 4 бали

Розрахунок балів за одну контрольна роботу:

12 балів	*1)* викладено теоретичні питання всебічно, безпомилково і логічно; *2)* виконано тестові завдання правильно; *3)* навчально-дослідницьке виконане правильно, результати обґрунтовані
9-11 балів –	*1)* викладено теоретичні питання безпомилково, достатньо повно і без ознак плагіату; *2)* тестові завдання виконано з 1 помилкою; *3)* витримано логіку вирішення навчально-дослідницького завдання , але припущено несуттєвих помилок
6-8 балів	*1)* викладено теоретичні питання не повністю, основні аспекти розкрито; *2)* виконано не всі тестові завдання правильно; 3) допущено помилки при виконанні навчально-дослідницького завдання, відповідь не обґрунтована, завдання виконане на основі припущень
0 балів	завдання контрольної роботи не виконані, або виконані неправильно

8.1.3. ***Індивідуальне завдання – виконання розрахункової роботи (max 18 балів).***

Розрахунок балів за виконання розрахункової роботи:

17-18 балів	розрахункову роботу виконано у повному обсязі з належним аналізом та обґрунтуванням отриманих даних;
15-16 балів	розрахункову роботу виконано у повному обсязі з незначними помилками, які суттєво не впливають на її результат;
13-14 балів	розрахункову роботу виконано з помилками, які мають вплив на її результат, обґрунтування та висновки;
11-12 балів	розрахункову роботу виконано не у повному обсязі, є грубі помилки у розрахунках, отримані дані не обґрунтовано;
0 балів	розрахункову роботу не зараховано, наявний плагіат, дублювання з іншими роботами або розрахункову роботу не виконано

Семестровий контроль (письмовий екзамен) (max 50 балів).

Умова допуску: стартовий рейтинг не менше 12 балів та виконання розрахункової роботи.

На екзамені здобувачі виконують письмову контрольну роботу.

Екзаменаційна робота складається з двох частин: теоретичні питання (3 питання); тестові завдання (10):

Теоретичні питання	
10 балів	Відповідь на питання викладено правильно, всебічно, безпомилково і логічно
8-9 балів	Відповідь на питання викладено безпомилково, не достатньо повно проте з застосуванням набутих теоретичних знань
6-7 балів	Відповідь на питання викладено не повністю, але основні аспекти розкрито
0 балів	Не має відповіді
Тестові завдання	
2 бали	Відповідь вірна
0 балів	Відповідь не вірна

Максимальний бал за курс – 100 балів (складається з поточного та семестрового контролю)

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Кількість балів	*Оцінка*
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

- *перелік питань, які виносяться на семестровий контроль (додаток А до силабусу);*
- *перелік питань, які виносяться на індивідуальне завдання (додаток Б до силабусу)*
- *можливість зарахування сертифікатів проходження дистанційних чи онлайн курсів за відповідною тематикою (*курси Prometheus - Act further: Sustainable development for businesses (https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+SDB101+2021_T1_EN) Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток (https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+SDB101+2020_T2) , СМС – Система Менеджменту Ситуацій (https://prometheus.org.ua/course/course-v1:AC+SMS101+2018_T2), Coursera - Специализация Human Resource Management: HR for People Managers (https://www.coursera.org/specializations/human-resource-management#howItWorks) Управление рисками проекта и изменениями (https://www.coursera.org/learn/project-risk-management-ru?), курси EDX - Learn how to manage and lead change with programs (https://www.edx.org/professional-certificate/usmx-program-management-enabling-value-driven-change)

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

Складено: професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н., професор,
Шевчук Олена Анатоліївна

Ухвалено кафедрою економічної кібернетики (протокол № 14 від 28.06.2023 р.)

Погоджено Методичною комісією факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 11 від 30.06.2023 р.)

ДОДАТОК А

Перелік питань до екзамену

1. Сутність організаційних змін та трансформації бізнесу.
2. Класифікація організаційних змін.
3. Принципи управління процесом змін та трансформації бізнесу.
4. Компоненти процесу організаційних змін.
5. Чинники організаційних змін та трансформації бізнесу
6. Характер організаційних змін щодо фаз життєвого циклу.
7. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса. Характер організаційних змін щодо фаз життєвого циклу.
8. Розвиток організації у межах концепції Л. Грейнера.
9. Структурні та особистісні орієнтири організаційних змін у теорії Е та теорії О.
10. Основні етапи організаційних змін моделі К. Левіна.
11. Модель Карнегі.
12. Модель «скриньки для сміття».
14. Модель "EASIER".
15. Взаємодія системи управління змінами та трансформації бізнесу із загальною системою управління підприємством.
16. Вирішення проблеми влади у ході структурних реформ.
17. Причини опору змін.
18. Види опору змін та методи їх подолання.
19. Стратегія компанії, як об'єкт змін.
20. Зв'язок стратегії та організаційної структури підприємства.
21. Сутність та елементи організаційної культури. Функції організаційної культури.
22. Типи організаційної культури.
23. Діагностика організаційної культури.
24. Рівні організаційної культури за Шейном.
25. Організаційні форми проведення змін.
26. Реструктуризація як вид організаційних змін.
27. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних покращень її діяльності.
28. Фактори успішної реалізації інжинірингу бізнес-процесів.
29. Бенчмаркінг як інструмент управління організаційними змінами.
30. Моніторинг процесу організаційних змін.
31. Контроль процесу організаційних змін.
32. Сучасні підходи до створення організаційного знання.

ДОДАТОК Б

Перелік питань для індивідуального завдання

1. ***Аналіз фінансового впливу організаційної реструктуризації*** : аналіз фінансових наслідків організаційної реструктуризації компанії, включаючи витрати, заощадження та потенційну рентабельність інвестицій.
2. ***Оцінка та пом'якшення ризиків в ініціативах змін*** : розробіть структуру для оцінки та пом'якшення ризиків, пов'язаних із великомасштабними проектами змін.
3. ***Аналіз витрат і вигод від впровадження технологій :*** оцініть витрати та вигоди від впровадження нових технологій, таких як ШІ, блокчейн або Інтернет речей, у бізнес-контексті.
4. ***Вимірювання продуктивності співробітників під час трансформації*** : розробка показників і методологій для вимірювання продуктивності співробітників протягом періоду організаційних змін.
5. ***Оцінка інвестицій для проектів трансформації бізнесу*** : застосовуйте різні методи оцінки інвестицій (NPV, IRR, період окупності), щоб оцінити доцільність проекту трансформації бізнесу.
6. ***Зміна бюджету комунікацій :*** розробіть бюджетний план комунікацій для ефективного поширення інформації про значні організаційні зміни.
7. ***Розрахунок рентабельності інвестицій у навчання працівників*** : визначте рентабельність інвестицій у програми навчання працівників, які проводяться в рамках ініціативи щодо змін.
8. ***Фінансове моделювання для злиттів і поглинань*** : створюйте фінансові моделі для оцінки фінансової життєздатності потенційних злиттів і поглинань.
9. ***Кількісна оцінка впливу культурних змін*** : розробіть метод кількісної оцінки впливу культурних змін на залученість і продуктивність працівників.
10. ***Економічний вплив реінжинірингу процесів*** : аналіз економічних наслідків реінжинірингу основних бізнес-процесів для підвищення ефективності.
11. ***Оцінка інтелектуальної власності в інноваційних проектах*** : оцінка інтелектуальної власності, створеної завдяки інноваційним зусиллям у контексті трансформації бізнесу.
12. ***Розподіл бюджету на стратегії управління змінами*** : виділіть бюджет на різні стратегії управління змінами в гіпотетичному сценарії організаційної трансформації.
13. ***Економетричний аналіз змін у поведінці споживачів*** : Використовуйте економетричні методи для аналізу змін у поведінці споживачів у результаті трансформації бізнесу.
14. ***Оптимізація ланцюжка поставок під час трансформації*** : оптимізація ланцюжка поставок з урахуванням фінансових і операційних факторів у період значних змін.
15. ***Фінансові наслідки ініціатив сталого розвитку*** : Оцініть фінансові наслідки інтеграції ініціатив сталого розвитку в бізнес-модель компанії.
16. ***Розрахунок рівня впровадження змін*** : розробіть формулу для розрахунку рівня впровадження нового процесу чи технології в організації.
17. ***Прогнозування грошових потоків під час трансформації*** : створюйте прогнози грошових потоків з урахуванням різних етапів проекту трансформації бізнесу.
18. ***Стратегія переходу на оплату праці працівників*** : розробіть стратегію плавного переходу на структуру оплати праці під час організаційної трансформації.
19. ***Економічна оцінка зусиль з оцифрування*** : Оцініть економічні переваги оцифрування ручних процесів і переходу до цифрової бізнес-моделі.
20. ***Кількісний аналіз опору змінам*** : кількісно визначте фактори, що сприяють опору змінам, і їх вплив на загальний успіх ініціатив трансформації.