

kma·diplomacy

БІЗНЕС-ДИПЛОМАТІЯ І GR-ПОЛІТИКИ

Business Diplomacy & GR Politics

ДИСЦИПЛІНА:

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

галузі знань:

29 «Міжнародні відносини»

05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальності:

292 «Міжнародні економічні відносини»

052 «Політологія»

освітньо-наукова програма:

«Бізнес-дипломатія і GR-політики»



СИЛАБУС

Управління змінами

спеціальності: 292 «Міжнародні економічні відносини», 052 «Політологія»

1. ВИБІРКОВА ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА

Вибіркова дисципліна

**ВИКЛАДАЧ:**

МОСКАЛЕНКО Світлана Олексіївна

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри міждисциплінарної освіти НаУКМА

e-mail: moskalenko_c@ukr.net

**ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:**

Загальний обсяг годин – 90 год. / 3 ECTS

з них:

- Лекційних – 10 год.
- Семінарських – 20 год.
- Самостійна робота – 60 год.



Семестр викладання:

2-й

Форма підсумкового оцінювання:

залік



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «Управління змінами» є вибірковою навчальною дисципліною, що спрямована на формування системи теоретичних знань та практичних навичок з управління організаційними змінами, розуміння принципів та особливостей застосування сучасного інструментарію впровадження змін, оцінювання їх ефективності та результативності.

Програма курсу охоплює питання типології та рівнів змін, організаційного розвитку, підходів до управління стратегічними змінами в організації; особливостей управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації, управління опором змін, формування команд і застосування методів підвищення їх ефективності, подолання конфліктів у процесі змін, стилів керівництва в управлінні змінами.

Курс передбачає застосування інтерактивних методів навчання з обговоренням реальних кейсів, моделюванням проблемних ситуацій, пошуком релевантних рішень в умовах невизначеності, а також проведенням одного із занять у Музеї гетьманства для унаочнення інформації про діяльність агентів змін в історичній ретроспективі.

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів системних знань та розвиток умінь щодо управління організаційними структурами, базуючись на сучасній методології управління змінами та застосування релевантного інструментарію впровадження змін.

Особливу увагу приділено опануванню практичних навичок управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами, вміння долати опір змін.



4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ, ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ:



Результати навчання	Методи викладання і навчання	Форми оцінювання
Застосовувати знання теорій та моделей управління змінами, особливостей функціонування організацій в умовах змін та невизначеності.	Інтерактивні міні-лекції, робота з кейсами, обмін досвідом, дискусії і обговорення проблемних питань у малих групах, робота з літературою, формування і захист власної позиції на основі аналізу інформації.	Оцінювання за критеріями обговорення дискусійних і проблемних питань, формування і за хисту власної позиції на основі аналізу інформації.
Планувати, координувати та оцінювати процеси здійснення змін на різних етапах життєвого циклу організації, коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.	Інтерактивні міні-лекції, мозкові штурми, робота з кейсами, обмін досвідом, тематичні дискусії і обговорення проблемних питань у малих групах, робота з літературою, формування і захист власної позиції на основі аналізу інформації.	Оцінювання за критеріями обговорення дискусійних питань, розв'язування кейсів і практичних завдань.
Приймати ефективні рішення з питань публічної політики та публічної дипломатії, політичного врядування та управління змінами, у тому числі в умовах невизначеності, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.	Виїзне заняття, практикум, робота з кейсами, дискусії і обговорення проблемних питань у парах, робота з літературою, підготовка і захист есе.	Оцінювання за критеріями обговорення дискусійних і проблемних питань, розв'язування кейсів і практичних завдань, індивідуальної роботи, підготовки їх до презентації та захисту.



Результати навчання (РН)	Теми				
	1	2	3	4	5
Застосовувати знання теорій та моделей управління змінами, особливостей функціонування організацій в умовах змін та невизначеності.	+	+	+	+	+
Планувати, координувати та оцінювати процеси здійснення змін на різних етапах життєвого циклу організації, коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.	+	+	+	+	+
Приймати ефективні рішення з питань публічної політики та публічної дипломатії, політичного врядування та управління змінами, у тому числі в умовах невизначеності, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.	+	+	+	+	+



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

 Тема заняття	 Лекції	Семінари / Практичні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1</i>			
<i>Зміни та їх вплив на розвиток організацій. Механізм реалізації змін</i>			
Тема 1. Типи і рівні змін. Особливості організаційних змін.	2	4	12
Тема 2. Організаційний розвиток. Управління стратегічними змінами в організації.	2	4	12
Тема 3. Теорії та моделі управління змінами. Адаптивне управління змінами.	2	4	12
<i>Змістовий модуль 2</i>			
<i>Управління опором змінам. Керівництво та лідерство в управлінні змінами</i>			
Тема 4. Стили керівництва. Опір змінам. Методи підвищення ефективності команди.	2	4	12
Тема 5. Лідерство в управлінні змінами. Агенти змін в історичній ретроспективі.	2	4	12
Всього:	10	20	60



**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:****Змістовий модуль 1***Зміни та їх вплив на розвиток організації.**Механізм реалізації змін.*

№ з/п	Теми занять	Обсяг (ауд. год.)
1.	Тема 1. Типи і рівні змін. Особливості організаційних змін. 1.1. Сутність змін, їх класифікація за різними ознаками. Рівні змін та їх характеристика. 1.2. Види організаційних змін, їх особливості. Принципи управління змінами в організації. 1.3. Планування та впровадження організаційних змін.	2 год.
2.	ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ: Робота зі стейкхолдерами. Створення карти стейкхолдерів. Кейс на основі фільму «Ейфель» (2021) (включає практичну та інтерактивну складові: розроблення переліку стейкхолдерів проєкту, описаного у фільмі, визначення, хто із них є носіями інтересів, знань, повноважень, ресурсів, а також, кого із них слід віднести до локомотивів, гальм, уболівальників, скептиків).	4 год.
3.	Тема 2. Організаційний розвиток. Управління стратегічними змінами в організації. 2.1. Інтегральний характер організаційного розвитку. Оцінка рівня організаційного розвитку. Посилення організаційної спроможності. 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. 2.3. Реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація як форми стратегічних змін. 2.4. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами в організації.	2 год.
4.	КЕЙСИ: Аналіз і розв'язок кейсів (на основі аналізу отриманих кейсів, які містять інформацію про організацію на різних етапах життєвого циклу, команди здійснюють виміри спроможності за методом восьмикутника (цільова група, діяльність, актуальність, ідентичність, структура, система і фінанси, досвід і кваліфікація, робоче середовище) та визначають сфери для розбудови спроможності, які оцінюються за SATT (Індекс залучення до прийняття рішень) та OSS (Індекс систем і стандартів організації).	4 год.
5.	Тема 3. Теорії та моделі управління змінами. Адаптивне управління змінами. 2.1. Інтегральний характер організаційного розвитку. Оцінка рівня організаційного розвитку. Посилення організаційної спроможності. 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. 2.3. Реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація як форми стратегічних змін. 2.4. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами.	2 год.
6.	ПРАКТИКУМ: На основі мозкового штурму здійснюється підготовка рекомендацій щодо проведення змін в організації (команди розробляють план організаційних змін, що складається з підготовчого етапу, організації процесу змін, коригування та закріплення змін).	4 год.





Змістовий модуль 2

Управління опором змінам.

Керівництво та лідерство в управлінні змінами.

7.	<p>Тема 4. Стилі керівництва. Опір змінам. Методи підвищення ефективності команди.</p> <p>4.1. Класична типологія стилів керівництва. Управлінська матриця Р. Блейка і Д. Моутона. Теорія раціонального управління Т. Коно. Ймовірна модель ефективності управління Ф. Фідлера. Теорія співучасницького управління Б. Басса та Д. Баррета.</p> <p>4.2. Сутність опору змінам та його причини. Види та прояви опору. Підходи до управління опором змінам.</p> <p>4.3. Командні зміни. Формування команди. Позитивна взаємозалежність. Типи команд та підвищення їх ефективності.</p>	2 год.
8.	<p>КЕЙСИ: Аналіз і розв'язок кейсів (команди аналізують приклади успішної та невдалої комунікації щодо подолання опору змінам та пропонують альтернативні стратегії).</p>	4 год.
9.	<p>Тема 5. Лідерство в управлінні змінами. Агенти змін в історичній ретроспективі.</p> <p>5.1. Лідерство як каталізатор змін. Ключові риси стратегічних лідерів.</p> <p>5.2. Теорії ситуативного лідерства П. Херсі та К. Бланшар, функціональна, непередбачених обставин, трансформації, біхевіористська, інтегративна психологічна.</p> <p>5.3. Розвиток лідерських якостей у контексті управління змінами.</p> <p>5.4. Діяльність агентів змін в історичній ретроспективі: уроки для сьогодення.</p>	2 год.
10.	<p>ТЕМАТИЧНА ДИСКУСІЯ на виїзному занятті у Музеї гетьманства, що є державним культурно-освітнім та науково-дослідним закладом історичного профілю (учасники обговорюють діяльність гетьманів України як агентів змін у сфері публічної політики, публічної дипломатії, політичного врядування).</p>	4 год.
11.	<p>Підсумкове заняття: Презентація кейсів щодо формування мотиваційного середовища для здійснення організаційних змін (на прикладі конкретної організації).</p>	



6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Адізес І. Управління змінами: для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / Іцхак Адізес; пер.з англ. Т. Семигіної. Київ, Форс Україна, 2018. 400 с.
2. Дак Дж. Д. Монстр змін. Страх, розпач і надія: як вижити під час трансформації бізнесу. К.: КМ-Букс. 2020. 288 с.
3. Джоко Віллінк. Стратегія і тактика лідерства. Видавництво Букшеф, 2021. 368 с.
4. Коттер Дж. Наш айсберг тане. Зміни та успіх за будь-яких обставин (оновлене вид.). К.: Наш Формат. 2024. 160 с.
5. Маккрістал С., Колінз Т., Сільверман Д., & Фуссель К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. К.: Наш Формат. 2022. 312 с.
6. Підлуцький О. Лідери, що змінили світ. Харків: Фоліо, 2020. 442 с.
7. Управління змінами в міжнародному бізнесі: конспект лекцій / В. К. Лебедева. Дніпро: НМетАУ, 2019. 48 с.
8. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. /С. К. Хаджирадева та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 188 с.
9. Шваб К., Маллере Т. COVID-19: Велика перезавантаження. К.: Форс Україна. 2021. 288 с.
10. Andersen E. Change from the Inside Out: Making You, Your Team, and Your Organization Change-Capable. Berrett-Koehler Publishers. 2022. 256 p.
11. Appelo J. Unfix: The Versatile Organization Design Guide. Agile Lean Europe. 2023. 320 p.
12. Hiatt J. M., & Creasey, T. J. Change Management: The People Side of Change (5th ed.). Prosci Learning Center Publications. 2024. 240 p.
13. Kotter J. P. Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times. Wiley. 2021. 208 p.
14. Ni Putu Santi Suryantini, I Wayan Edi Arsawan, Ni Putu Ayu Darmayanti, Svitlana Moskalenko and Tetiana Gorokhova. 2021. Circular economy: barrier and opportunities for SMEs. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering. E3S Web Conf. Vol. 255. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501017>

Додаткова:

1. Адміністративна стратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління. / Мачей Кішпловський, Ізабела Кішпловська. Київ: Основи, 2017. 368 с.
2. Гарафонова О.І Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
3. Канеман Д. Мислення швидко й повільно / пер. з англ. Яковлев М. 2-ге вид. К.: Наш формат, 2018. 480 с.

Інформаційні ресурси:

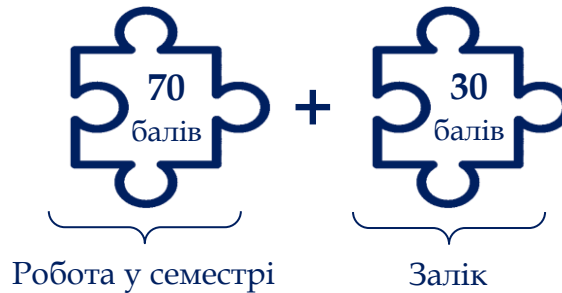
1. Бібліотека знань House of Europe URL: <https://houseofeurope.org.ua/library>
2. Сайт Євростату URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>



7. ОЦІНЮВАННЯ



УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ДИСЦИПЛІНИ



	Види робіт	К-ть	Бали	Умови нарахування	Разом
Робота у семестрі	Робота на практичних заняттях, кейси	10	5	Активність на заняттях, обговорення питань, розв'язування кейсів	50
	Підготовка кейсу	1	20	Кейс з висновками та аргументацією	20
Залік	Презентація кейсу	1	30	Виступ із презентацією, відповіді на запитання	30
	Разом				100



ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Підготовка кейсу передбачає наявність системних знань, вміння застосовувати їх для планування, формування мотиваційного середовища і здійснення змін в конкретній організації. Засобом оцінювання та методом демонстрування результатів навчання є презентація кейсу, що вимагає чіткого і глибокого розуміння програмного матеріалу; вміння узагальнювати і переконливо обґрунтовувати власну думку; чітко, логічно й структуровано відповідати на запитання.





РОЗ'ЯСНЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання успішності за кожним із запланованих видів робіт здійснюється у відповідності до таких критеріїв:

На практичному занятті здобувач може набрати максимум 5 балів

5 балів ставиться за таких умов:

- повний, правильний, послідовний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується прикладами;
- глибоке розуміння та орієнтування у явищах і процесах;
- вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.

4 бали ставиться за таких умов:

- правильний, повний виклад змісту матеріалу, але на додаткові контрольні запитання, відсутня повна відповідь.

3 бали ставиться за таких умов:

- загалом виявляє знання основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді наявні помилки;
- відповіді на запитання нечіткі.

2 бали ставиться за таких умов:

- незнання значної частини навчального матеріалу, нелогічне висловлювання.

1 бал ставиться за таких умов:

- наявні суттєві помилки при відтворенні матеріалу;
- нерозуміння навчального матеріалу і, як наслідок цього, повна відсутність навичок в аналізі явищ і в подальшому виконанні практичних завдань.

Залік – Презентація кейсу

20-30 балів ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано вчасно; доповідь структурована, логічна, послідовна, містить елементи системного підходу; доповідач демонструє володіння матеріалом, здатність відповісти на запитання аудиторії та приймає активну участь в обговоренні.

10-19 бали ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано вчасно; доповідь не структурована, відсутня послідовність; доповідач демонструє поверхневе володіння матеріалом, не завжди дає чіткі відповіді на запитання аудиторії та пасивний при обговоренні.

1-9 бали ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано з порушенням термінів представлення; доповідь не структурована і не логічна; доповідач демонструє поверхневе володіння матеріалом та не дає відповіді на запитання аудиторії.





ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

За шкалою університету	За національною шкалою		За шкалою ECTS
	Екзамен	Залік	
91 - 100	Відмінно	Зараховано	A (відмінно)
81 - 90	Добре		B (дуже добре)
71 - 80			C (добре)
66 - 70	Задовільно		D (задовільно)
60 - 65			E (достатньо)
30 - 59	Незадовільно	Не зараховано	FX (незадовільно - з можливістю повторного складання)
1 - 29			F (неприйнятно - з обов'язковим повторним курсом)

Мінімальний пороговий рівень оцінки за роботу в семестрі складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) здобувач зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» здобувач має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, здобувач може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи здобувачі мають виконати самостійно, а у тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, CHAT GPT) необхідно позначити відповідним посиланням частини тексту, що були згенеровані штучним інтелектом.

Виконання навчальних завдань і робота в курсі має відповідати вимогам «Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА» (затверджене наказом № 112 від 07.03.2018 року):

https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normatyvna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normatyvni-dokumenty

<https://bit.ly/3tXf4mi> (скорочене посилання на документ вище).

Недотримання принципів академічної доброчесності карається не зарахуванням роботи без можливості її перездачі у відповідності до Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти НаУКМА.



Схвалено на засіданні кафедри міждисциплінарної освіти
10 січня 2025 р., протокол № 4.

