

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОМУ БІЗНЕСІ»

Затверджено на засіданні кафедри
металургії та організації виробництва
Протокол № 2 від «18» вересня 2024 р.

Запоріжжя 2024



УКЛАДАЧ(І):

- 1 ШКРАБАК Ірина, доктор економічних наук, професор, професор кафедри металургії та організації виробництва.

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми
«Проектне управління змінами
в гірничо-металургійному бізнесі»

Олександра ХАРЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Завідувач кафедри металургії
та організації виробництва

Едуард ГРИБКОВ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Опис курсу. Навчальний курс «Управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» спрямований на формування у здобувачів освіти розуміння природи і витоків організаційних змін, їх зв'язку зі стадією життєвого циклу підприємства (організації), опанування методології управління змінами, навичок самостійного виявлення організаційних патологій, визначення оптимальної моделі управління змінами, формування його інформаційно-аналітичного забезпечення, а також управління процесом організаційних змін на підприємствах і структурах гірничо-металургійного бізнесу, формування та управління командами змін, подолання опору змінам в організації. Дисципліна націлена на формування навичок: 1) визначення цілей, ресурсів, методів та технологій реалізації організаційних змін, оцінювання їх результативності; 2) побудови організаційної структури управління змінами; 3) розробки, реалізації та оцінювання проектів у сфері виробничих інновацій та підвищення операційної ефективності. Особливістю практичної підготовки здобувачів в межах курсу «Управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» є його спрямованість на проблематику галузі та Групи МЕТІНВЕСТ та можливість участі у виконанні досліджень для активів Групи МЕТІНВЕСТ. Дисципліна «Управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» є обов'язковою для вивчення за освітньо-професійною програмою «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі», але може бути обрана у якості вибіркової тими студентами, які зацікавлені у розвитку управлінських компетентностей.

Застереження щодо рівня попередніх знань:

- управлінські знання: зміст основних функцій менеджменту, сукупність його методів та інструментів; типи організаційних структур і принципи їх формування; технології розробки й ухвалення управлінських рішень; суть, методологія, технології та інструментарій стратегічного та проектного менеджменту;
- математичні знання: базові знання з вищої та дискретної математики, теорії ймовірностей та математичної статистики, дослідження операцій, економетрії, базові методи моделювання та прогнозування в економіці та менеджменті;
- наявність корпоративного облікового запису @mipolytech.education, Microsoft Teams, Word, Excel;
- наявність особистого логіну та паролю в Moodle (для отримання або поновлення слід звернутися до **куратора групи**).

Програмні результати навчання.

- здатність пояснювати суть, природу і витоки організаційних змін, обґрунтовувати модель управління змінами на основі визначення організаційних патологій, їх характеру і ступеня прояву;
- спроможність обирати науковий, методичний та аналітичний інструментарій для ідентифікації проблем на підприємствах гірничо-металургійного бізнесу;
- спроможність формувати стратегію організаційних змін, визначати стратегічні цілі, виконувати декомпозицію розвиваючих, підтримуючих і трансформаційних змін, складати програми організаційних змін, проводити їх планування та визначати ефективність;
- здатність розкрити зміст механізму реалізації змін, сформувати організаційну структуру управління змінами, визначити ресурсне забезпечення реалізації організаційних змін, методи і технології їх здійснення, джерела підвищення операційної ефективності;

- здатність виявляти та оцінювати силу опору організаційним змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях, обирати та використовувати сучасні методи та техніки його подолання;
- спроможність формувати і застосовувати сучасні підходи, методи і технології забезпечення організаційного розвитку підприємств і структур гірничо-металургійного бізнесу на сонові поєднання процесного та проектного управління;
- здатність формувати та управляти командою організаційних змін, оцінювати її результативність.

Організація курсу, форми та методи навчання.

– Освітній процес будується як комбінація лекцій та самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle – з одного боку, та проблемно орієнтованих семінарських занять і практичних занять з відпрацювання аналітично-розрахункових навичок – з іншого.

– Відвідування лекційних занять є бажаним, однак не обов'язковим; від студентів очікується ознайомлення з матеріалом перед лекцією, що дозволить побудувати лекційне заняття у вигляді сполучення пояснень викладача та обговорення проблемних питань, які виникли при підготовці до лекції.

– Семінари і практичні заняття передбачають аналіз умовно змодельованих ситуацій та розв'язання задач різних рівнів, розбір реальних кейсів за матеріалами відкритого доступу; їх відвідування є бажаним.

– Від студента потребується виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи у терміни, встановлені у розділі «Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання».

– З урахуванням поточної ситуації від учасників освітнього процесу очікується виконання вимог безпеки при сигналі «Повітряна тривога», санкції за залишення заняття або неявку на заняття не застосовуються.

– Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації. З викладачем можна зв'язатися через електронну пошту, в чаті або в персональній розмові в MS Teams.

Мова освітнього процесу: українська, англійська (окремі джерела літератури, фактологічна та інша інформація).

2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкового компоненту освітньої програми «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»

Змістовий модуль 1. Організаційні зміни та механізм їх реалізації

Тема 1. Поняття, природа та витоки організаційних змін

Поняття організаційних змін та управління організаційними змінами. Класифікація організаційних змін: за способом реагування на зміни середовища (реактивні, проактивні), за глибиною (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні), за характером (технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал) та ін. Прогнозовані кризи в життєвому циклі організації. Організаційні патології: класифікація, причини. Організаційні метафори.

Тема 2. Моделі, цикл та підходи до управління змінами

Концептуальні моделі управління змінами. Модель К. Левіна. Модель Л. Грейнера. Модель Дж. Коттера. Цикл процесу організаційних змін. Діяльнісні моделі організаційних змін: авторитарна, заснована на переговорах, нормативна, орієнтована на дії, аналітична. Підходи до управління змінами.

Тема 3. Стратегія, цілепокладання, програмування та планування змін

Біокорпоративна модель організаційних змін (Ф. Гуіяр, Дж. Келлі). Стратегії змін, їх типи, класифікація. Модель перехідного періоду. Модель поступового нарощування. Модель «EASIER». Стратегічний континуум. Традиційні методи управління змінами та їх класифікація. Визначення цілей стратегічних змін. Декомпозиція цілей за глибиною змін. Програма змін. Ресурсне забезпечення реалізації змін. Система критеріальних показників ефективності змін. Процесне і проектне управління змінами. Планування реалізації змін. Календарне та контекстне планування

Тема 4. Механізм реалізації змін

Поняття механізму реалізації змін та його основні складові. Ресурсно-компетенційна складова. Організаційна складова. Організаційна структура управління змінами (ОСУЗ). Характеристики традиційних і адаптивних ОСУЗ. Соціально-психологічна складова. Моделі сприйняття змін в організаційній культурі. Матриця включення людини до організації. Управлінська складова. Стилі керівництва в управлінні змінами.

Змістовий модуль 2. Управління опором змінам та організаційний розвиток

Тема 5. Опір організаційним змінам

Поняття і рівні опору змінам. Індивідуальний рівень опору та його причини. Груповий опір змінам та його походження. Системний опір змінам та його витоки. Класифікація видів опору змінам. Основні форми прояву опору змінам. Методи протидії опору змінам за Дж. Коттером: інформування та спілкування, залучення до участі в проекті, стимулювання та підтримка, переговори та угоди, маніпуляція та кооптація. Явний та неявний примус. Методи оцінювання сили опору змінам на індивідуальному, груповому і системному рівнях.

Тема 6. Методи та технології управління змінами в організації.

Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання і технології. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Сучасні методи управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі. Аутсорсинг, його види, форми, етапи реалізації, ефективність. Аутстафінг. Бенч-маркінг. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Технології управління змінами.

Тема 7. Проектне управління змінами організації

Технології проектного управління дискретними змінами в організації. Культура проектного управління. Команди в проектному управлінні змінами та їх типи (функціональні, міжфункціональні, з вирішення проблем, самокеровані). Робочі групи та їхні особливості. Зміст управління командою на різних стадіях її розвитку (формування, бушування, нормування, виконання, розпуск). Практики управління командою: єднання навколо цілі, згуртованість, комунікації, співпраця, визнання. Управління результативністю та ефективністю команди. Командне лідерство, мотиватори та залучення співробітників.

Тема 8. Оцінка ефективності та результативності організаційних змін

Ефективність змін та її види. Зовнішня і внутрішня ефективність управління змінами. Система показників ефективності змін. Підходи до оцінювання ефективності змін. Інтегральний підхід. Методи кількісного оцінювання ефективності змін. Розрахунок часткових та інтегрального показника ефективності. Результативність організаційних змін. Організація моніторингу ефективності та результативності організаційних змін.

Для варіанту вивчення дисципліни як вибіркового компоненту освітніх програм

Змістовий модуль 1. Організаційні зміни та механізм їх реалізації

Тема 1. Поняття, природа та витоки організаційних змін

Поняття організаційних змін та управління організаційними змінами. Класифікація організаційних змін: за способом реагування на зміни середовища (реактивні, проактивні), за глибиною (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні), за характером (технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал) та ін. Прогнозовані кризи в життєвому циклі організації. Організаційні патології: класифікація, причини. Організаційні метафори.

Тема 2. Моделі, цикл та підходи до управління змінами

Концептуальні моделі управління змінами. Модель К. Левіна. Модель Л. Грейнера. Модель Дж. Коттера. Цикл процесу організаційних змін. Діяльнісні моделі організаційних змін: авторитарна, заснована на переговорах, нормативна, орієнтована на дії, аналітична. Підходи до управління змінами.

Тема 3. Стратегія, цілепокладання, програмування та планування змін

Біокорпоративна модель організаційних змін (Ф. Гуіяр, Дж. Келлі). Стратегії змін, їх типи, класифікація. Модель перехідного періоду. Модель поступового нарощування. Модель «EASIER». Стратегічний континуум. Традиційні методи управління змінами та їх класифікація. Визначення цілей стратегічних змін. Декомпозиція цілей за глибиною змін. Програма змін. Ресурсне забезпечення реалізації змін. Система критеріальних показників ефективності змін. Процесне і проектне управління змінами. Планування реалізації змін. Календарне та контекстне планування

Тема 4. Механізм реалізації змін

Поняття механізму реалізації змін та його основні складові. Ресурсно-компетенційна складова. Організаційна складова. Організаційна структура управління змінами (ОСУЗ). Характеристики традиційних і адаптивних ОСУЗ. Соціально-психологічна складова. Моделі сприйняття змін в організаційній культурі. Матриця включення людини до організації. Управлінська складова. Стили керівництва в управлінні змінами.

Змістовий модуль 2. Управління опором змінам та організаційний розвиток

Тема 5. Опір організаційним змінам

Поняття і рівні опору змінам. Індивідуальний рівень опору та його причини. Груповий опір змінам та його походження. Системний опір змінам та його витoki. Класифікація видів опору змінам. Основні форми прояву опору змінам. Методи протидії опору змінам за Дж. Коттером: інформування та спілкування, залучення до участі в проєкті, стимулювання та підтримка, переговори та угоди, маніпуляція та кооптація. Явний та неявний примус. Методи оцінювання сили опору змінам на індивідуальному, груповому і системному рівнях.

Тема 6. Методи та технології управління змінами в організації.

Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання і технології. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Сучасні методи управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі. Аутсорсинг, його види, форми, етапи реалізації, ефективність. Аутстафінг. Бенч-маркінг. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Технології управління змінами.

Тема 7. Проєктне управління змінами організації

Технології проєктного управління дискретними змінами в організації. Культура проєктного управління. Команди в проєктному управлінні змінами та їх типи (функціональні, міжфункціональні, з вирішення проблем, самокеровані). Робочі групи та їхні особливості. Зміст управління командою на різних стадіях її розвитку (формування, бушування, нормування, виконання, розпуск). Практики управління командою: єднання навколо цілі, згуртованість, комунікації, співпраця, визнання. Управління результативністю та ефективністю команди. Командне лідерство, мотиватори та залучення співробітників.

Тема 8. Оцінка ефективності та результативності організаційних змін

Ефективність змін та її види. Зовнішня і внутрішня ефективність управління змінами. Система показників ефективності змін. Підходи до оцінювання ефективності змін. Інтегральний підхід. Методи кількісного оцінювання ефективності змін. Розрахунок часткових та інтегрального показника ефективності. Результативність організаційних змін. Організація моніторингу ефективності та результативності організаційних змін.

3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

Варіант вивчення дисципліни як обов'язкової

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1 Організаційні зміни та механізм їх реалізації						
1.	Поняття, природа та витоки організаційних змін	11	2	2		7
2.	Моделі, цикл та підходи до управління змінами	11	2	2		7
3.	Стратегії, цілепокладання, програмування та планування змін	12	2	2		8
4.	Механізм реалізації змін	11	2	2		7
Змістовий модуль 2 Управління опором змінам та організаційний розвиток						
5.	Опір організаційним змінам	12	2	2		8
6.	Методи та технології управління змінами в організації	11	2	2		7
7.	Проектне управління змінами організації	11	2	2		7
8.	Оцінка ефективності та результативності організаційних змін	11	2	2		7
Усього годин		90	16	16	-	58

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

Варіант вивчення дисципліни як вибіркової

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1 Організаційні зміни та механізм їх реалізації						
	Поняття, природа та витоки організаційних змін		4	4		10
2.	Моделі, цикл та підходи до управління змінами		4	4		10
3.	Стратегії, цілепокладання, програмування та планування змін		6	6		10
4.	Механізм реалізації змін		4	4		9
Змістовий модуль 2 Управління опором змінам та організаційний розвиток						
5.	Опір організаційним змінам		4	4		10
6.	Методи та технології управління змінами в організації		4	4		10
7.	Проектне управління змінами організації		6	6		10
8.	Оцінка ефективності та результативності організаційних змін		4	4		9
Усього годин		150	36	36	-	78

Перелік розрахункових, аналітичних, графічних та ін. індивідуальних завдань

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	Складання картки організаційної зміни (за вибором здобувача освіти)
2	Обґрунтування методів подолання опору змінам на індивідуальному, груповому, системному рівнях (за вибором здобувача)

4 ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкової

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	Всього
Види контрольних точок									
Робота на практичних заняттях					5	5			10
Виконання практичних завдань			10				10		20
Виконання та захист індивідуальних завдань			15				15		30
Модульні контрольні роботи				20				20	40
Всього	45				55				100

Для варіанту вивчення дисципліни як вибіркової

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Всього	
Види контр. точок																				
Робота на практичних заняттях					5							5								10
Виконання практичних завдань							10									10				20
Виконання та захист індивідуальних завдань								15										15		30
Модульні контрольні роботи									20										20	40
Всього																			100	

4.2 Зміст та вимоги до контрольних точок

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
Робота на практичних заняттях	Оцінка за роботу на практичному (семінарському) занятті оголошується наприкінці заняття і може бути оскаржена одразу ж. Мах 5 балів: <ul style="list-style-type: none"> – студент дав пряму і релевантну відповідь на поставлене питання з використанням обґрунтованого посилання на теоретичний матеріал та варіації зміни відповіді залежно від зміни вхідних умов, в т.ч. у вигляді додаткових запитань (3 бали); – оцінка ініціативності у роботі над проблемою, логічності та структурованості відповіді, вміння вести дискусію та бути критичним та самокритичним (2 бали)
Виконання практичних завдань	Виконане завдання у вигляді файлу *.docx, або *.pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом тижня після завершення терміну подачі. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля. Мах 10 балів

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
	<ul style="list-style-type: none"> – студент самостійно визначив інформаційно-аналітичну базу, врахував у методиці аналізу особливості його об'єкта, виконав аналіз (4 бали); – студент вірно інтерпретував результати аналізу, обґрунтував висновки та пропозиції (4 бали); – оцінка презентування роботи (оформлення, логічність і послідовність письмового викладення матеріалу) – 2 бали).
Виконання та захист індивідуального завдання	<p>Підготовлене есе у вигляді файлу *.docx, або *.pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом трьох робочих днів після розташування у в Moodle. Захист результатів індивідуального завдання проводиться на практичному занятті згідно графіку контрольних точок. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля.</p> <p>Мах 15 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – студент підготував есе за ситуаційним завданням, в якому: правильно визначив проблеми, комплекс факторів, які могли вплинути на їх виникнення, обґрунтував своє бачення теоретичними концепціями або моделями, виконав необхідні розрахунки в разі потреби, представив висновок або власне бачення виходу з проблеми і окреслив можливі перспективи і обмеженість такого рішення, навів за необхідності методику і результати розрахунків; есе структуровано, викладено діловим, науковим або публіцистичним стилем (5 балів); – есе містить комплексну, логічну і оригінальну пропозицію проблематики ситуаційного завдання аж до міждисциплінарного підходу; використання штучного інтелекту (ШІ) не забороняється, оскільки пропозиції відомих застосунків ШІ суттєво залежать від обміркованої постановки питання і уточнюючих питань; однак в разі, якщо відповідь, отримана з використанням ШІ, не є комплексною або не відповідає за стилем і викладеними позиціями іншим частинам есе або завдання, містить очевидно неправдиву інформацію, то оцінка за цим критерієм знижується (5 балів) – студент під час презентації / захисту есе демонструє володіння термінологічним апаратом, відповідає на запитання, здатний швидко адаптувати позицію під зміни у вихідному ситуаційному завданні (5 бали)
Модульні контрольні роботи	<p>Мах 20 балів.</p> <p>МКР виконуються в Moodle під час останнього практичного заняття в модулі за 1 годину 10 хвилин. В разі неявки або неможливості виконання МКР з поважних причин на таке заняття допускається відкриття виконання МКР за погодженням з викладачем в інший час асинхронно. Кількість спроб - одна. Кожна модульна контрольна робота включає блок тестових завдань та відкритого питання з матеріалу модуля. Тестові завдання (мах 15 балів) являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Відкрите питання (мах 5 балів) передбачає обґрунтування поданої відповіді або пропозиції. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю. Відповідь на відкрите питання оцінюється з позицій логіки і обґрунтованості, правильності арифметичних розрахунків (за потреби).</p>

Додаткові зауваження:

- студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій (Академічні політики : Polytechnic (metinvest.university));
- оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях, не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;
- викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо

така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

4.3 Форма підсумкового контролю. Порядок визначення підсумкової оцінки

	Варіант вивчення як обов'язкової	Варіант вивчення як вибіркової
Форма підсумкового контролю	1 семестр – залік, тобто підсумкова оцінка вставляється як сума оцінок поточного контролю без проведення додаткових контрольних заходів, 2 семестр – письмовий екзамен за матеріалом обох семестрів	Залік, тобто підсумкова оцінка вставляється як сума оцінок поточного контролю без проведення додаткових контрольних заходів
Умови допуску до підсумкового контролю	1 семестр – якщо сума оцінок за поточний контроль за семестр становить менше 60 балів, необхідно відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до звершення теоретичного навчання; 2 семестр – не менше 35 балів; якщо здобувачі освіти в результаті самооцінки академічного прогресу не впевнені, що набрали 35 балів за поточну успішність, складуть іспит на 85 балів і вище, то вони мають підвищити власні результати поточного контролю до прийнятного рівня	якщо сума оцінок за поточний контроль за семестр становить менше 60 балів, необхідно відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до звершення теоретичного навчання
Порядок визначення підсумкової оцінки	<p>Для варіанту заліку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – якщо протягом семестру за результатами поточного контролю здобувач освіти набрав менше 60 балів, то під час екзаменаційної сесії йому надається змога отримати/покращити власний результат з усіх видів поточного контролю, крім активності на навчальних заняттях; – в разі, якщо протягом семестру за результатами поточного контролю або в процесі покращення власних результатів здобувач освіти набрав більше 60 балів, йому виставляється фактична сума балів і оцінка «залік», в іншому випадку – «незалік». <p>Для варіанту екзамену:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підсумкова оцінка (ПО) визначається як середнє арифметичне поточної успішності з навчальної дисципліни (О) та оцінки, отриманої під час іспиту (І). В разі, якщо оцінка, отримана на іспиті, менше 60 балів, підсумкова оцінка дорівнює оцінці іспиту: $\begin{cases} \text{ПО} = \frac{O + I}{2}, & \text{якщо } I \geq 60 \\ I, & \text{якщо } I < 60 \end{cases}$	
Порядок проходження екзамену	<p>Екзамен складається в Moodle у визначений розкладом екзаменаційної сесії період; до складу завдань екзамену (100 балів) входять 40 тестових завдань множинного вибору з однією вірною відповіддю (по 1 балу) та 4 задачі, які передбачають обґрунтування порядку розв'язання проблем, виконання розрахунків (по 15 балів). Екзамен оцінює ступінь володіння економічною термінологією та розуміння теоретичних підходів до опису та пояснення економічних фактів, процесів та механізмів за проблематикою всього курсу. На складання екзамену надається 3 спроби. Порядок оскарження екзаменаційної оцінки визначений у розділі 10 Положення про організацію освітнього процесу ((Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)))</p>	

Відповідність між прийнятими в університеті шкалами оцінки наведена в таблиці.

Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
90-100	A	Студент демонструє видатний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що	Відмінно	Залік


Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
		засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом		
82-89	B	Студент виявляє вищий за середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні незначні помилки	Добре	
75-81	C	Студент виявляє середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні деякі значущі помилки		
67-74	D	Студент виявляє задовільний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях наявні суттєві помилки	Задовільно	
60-66	E	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни		
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Незадовільно	Незалік
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		

4.4 Особливі підходи до визнання результатів навчання

- В разі, якщо дисципліна є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні (дисципліни «Управління змінами», «Change Management» або аналогічні за змістом), то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;

- В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;

- В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні курси з проблематики економічної теорії (наприклад, Coursera, Udemy або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то 1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самосійтно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни; 2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання,



набутих у неформальній/інформальній освіті Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

- В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези, стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням Студентам : Polytechnic (metinvest.university).

5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові:

- 1 Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
- 2 Антохов А. А., Клевчik Л. Л., Лусте О. О. Управління змінами : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
- 3 Адізес І. К. Управління змінами : практичний посібник для студента. Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. 126 с.
- 4 Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Харків : Смугаста типографія, 2018. 478 с.
- 5 Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.
- 6 Change Management. Study Gyide. Management College Of Southern Africa, 2016. URL: <https://cct.mycpd.co.za/SABPP/FactSheets/2016/sabpp-fact-sheet-june-2016.pdf>.

Додаткові

- 1 Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
- 2 П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2016. 568 с.
- 3 Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 7. С. 273-279.
- 4 Розвиток інформаційного суспільства : колективна монографія : в 10-ти т. / Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. Том 5: Управління змінами в умовах інноваційного розвитку / за ред. І. Л. Петрової. 268 с.

Web-ресурси

1. Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/courses?query> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Основи цифрового маркетингу та електронної комерції : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/foundations-of-digital-marketing-and-e-commerce-ua> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Prometheus : веб-сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 15.09.2024).
4. Бізнес-Інформ : журнал : веб-сайт. URL: <https://www.business-inform.net/main/> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Менеджмент : журнал : веб-сайт. URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 15.09.2024).
6. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/> (дата звернення: 15.09.2024).
7. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/> (дата звернення: 15.09.2024).
8. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: <https://dspace.mipolytech.education/home> (дата звернення: 15.09.2024).

9. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: <http://cgntb.dp.ua/> (дата звернення: 15.09.2024).

6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

– **Академічна недоброчесність** вигляді академічного плагиату; фабрикації; фальсифікації; списування обману; хабарництва; необ'єктивного оцінювання; надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання – прямо заборонено (докладніше про це – у Положенні про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»); і в разі виявлення – **відповідний захід контролю (контрольну точку) буде оцінено в 0 балів за з наступним повідомленням декану факультету та голові комісії з академічної доброчесності Університету.**

– В разі випадку надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання студент може оскаржити процедури оцінювання за процедурами, передбаченими Положенням про організацію освітнього процесу (розділ 10).

– Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс і для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.

– Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.

– Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення та повідомлення у MS Teams на коректність змісту та мови.

– Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: [Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](#)