

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»***

Спеціальність: **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **другий (магістерський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Управління інтелектуальною власністю
Шифр та назва спеціальності	D3 Менеджмент
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	обов'язкова
Кількість кредитів і годин	3 кредити/90 год Лекції: 14 Семінарські заняття: 20 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	I семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Науковий ступінь	
Вчене звання	
Посада	
Дисципліни, які викладає НПП	
Напрями наукових досліджень	
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	
Контактний тел.	
Телефон кафедри	
Портфоліо викладача на сайті кафедри/Інституту/Акад емії	

Анотація курсу.

Дисципліна «Управління змінами» спрямована на формування у здобувачів освіти знань, умінь та навичок, необхідних для ефективної організації, планування та реалізації змін у сучасних організаціях. У рамках курсу вивчаються концепції, моделі та інструменти управління змінами, методи

подолання опору персоналу, роль лідерства та комунікацій у процесах трансформації. Особлива увага приділяється аналізу практичних кейсів, а також застосуванню сучасних підходів до управління змінами в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Предмет вивчення навчальної дисципліни: закономірності, принципи, методи, моделі та технології управління змінами в організаціях, а також соціально-психологічні аспекти трансформаційних процесів

Мета курсу: формування у студентів системного розуміння процесів управління організаційними змінами, розвиток компетентностей у сфері планування, впровадження та оцінювання ефективності змін, а також здатності використовувати сучасні методики та інструменти для досягнення стратегічних цілей організації.

Завдання навчальної дисципліни:

- 1. Ознайомлення студентів із теоретичними засадами управління змінами.
- 2. Вивчення основних моделей та підходів до впровадження змін у бізнесі, державному управлінні та громадському секторі.
- 3. Формування навичок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації для виявлення потреби у змінах.
- 4. Розвиток умінь планування, організації та моніторингу процесів змін.
- 5. Засвоєння методів подолання опору змінам та побудови ефективних комунікацій.
- 6. Формування лідерських якостей і стратегічного мислення у контексті управління трансформаціями.
- 7. Розвиток здатності застосовувати інструменти оцінювання результативності змін та забезпечення їхньої стійкості.

Пререквізити навчальної дисципліни:

Вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» базується на знаннях та вміннях, отриманих здобувачами освіти під час вивчення таких дисциплін як: «Стратегічний менеджмент».

Постреквізити навчальної дисципліни:

Здобуті знання, вміння та компетентності в рамках даної дисципліни є основою для подальшої професійної діяльності.

Програмні компетентності:

Загальні компетентності	ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні компетентності	СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

	СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми. СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення в бізнесі та забезпечувати їх реалізацію.
Результати навчання	РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). РН14. Ініціювати та впроваджувати зміни в систему управління та бізнес-модель організації відповідно до цифрових змін середовища та дотриманням прав інтелектуальної власності. РН16. Демонструвати навички проєктного управління, методів управління якістю та технології стратегічного управління для досягнення цілей організації.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	К-сть годин, з них:			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Методи навчання/методи оцінювання
3 семестр					Методи навчання: словесні (навчальна лекція; бесіда; навчальна дискусія); індуктивний метод; дедуктивний метод; традуктивний метод; аналітичний; синтетичний; практичний (робота з фабулами юридичних справ); пояснювально-ілюстративний; репродуктивний; метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький; інтерактивні методи (аналіз ситуацій; дискусії, дебати, полеміки; діалог, синтез думок; мозковий штурм; відпрацювання навичок;
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи та сучасні підходи управління змінами					
Тема 1	Сутність організаційних змін та фактори їх виникнення.	1	1	5	
Тема 2	Моделі управління змінами (Курт Левін, Джон Коттер, ADKAR та інші).	1	2	5	
Тема 3	Лідерство, комунікації та корпоративна культура у процесі змін.	1	2	5	
Тема 4	Психологія змін: робота з опором та мотивація персоналу.	1	2	5	
Тема 5	Досвід працівників (employee experience) як чинник успішних змін.	1	2	5	
Тема 6	Соціальна відповідальність та етичні аспекти управління змінами.	1	1	5	

Змістовний модуль 2. Інструменти впровадження змін					ситуативне моделювання, опрацювання дискусійних питань); моделювання професійної діяльності; інноваційні методи навчання (компетентнісний; проєктно-дослідницький); кейс-метод. Методи оцінювання: усний контроль (усне опитування, оцінювання участі у дискусіях, інших інтерактивних методах навчання); письмовий контроль (контрольні, самостійні роботи, реферати); тестовий контроль (тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність); метод самоконтролю та самооцінки; оцінювання кейс-завдань.
Тема 7	Стратегічне планування організаційних змін: цілі, дорожні карти, залучення стейкхолдерів.	1	2	5	
Тема 8	Інструменти трансформації: комунікаційні стратегії, тренінги, наставництво, коучинг.	1	2	5	
Тема 9	Гнучкі методології (Agile, Scrum, Lean, дизайн-мислення) у реалізації змін.	1	2	5	
Тема 10	Використання цифрових технологій та HR-аналітики у впровадженні змін.	2	1	5	
Тема 11	Управління змінами в умовах кризи та невизначеності.	1	2	3	
Тема 12	Оцінювання результатів змін: показники ефективності, зворотний зв'язок, моніторинг.	2	1	3	
Модульна контрольна робота					
Всього:		14	20	56	
Форма контролю: залік					

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проектор та комп'ютер для проведення лекційних та семінарських занять з елементам презентації. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.4.

Форми і методи контролю

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий).

Поточний контроль здійснюють під час проведення практичних, лабораторних і семінарських занять, метою якого є систематична перевірка розуміння та засвоєння теоретичного навчального матеріалу, уміння використовувати теоретичні знання під час виконання практичних завдань тощо. Можливості поточного контролю є надзвичайно широкими: мотивація навчання, стимулювання навчально-пізнавальної діяльності, диференційований підхід до навчання, індивідуалізація навчання тощо.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

- виступ з основного питання;
- усна доповідь;
- доповнення, запитання до того, хто відповідає;
- систематичність роботи на семінарських заняттях, активність під час обговорення питань;

- участь у дискусіях, інтерактивних формах організації заняття;
- аналіз законодавства та монографічної літератури;
- письмові завдання (тестові, контрольні, творчі роботи, реферати тощо);
- підготовка тез, конспектів навчальних або наукових текстів;
- самостійне опрацювання тем.

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення тощо); письмовий контроль (контрольна робота, реферат, виклад матеріалу на задану тему в письмовій формі тощо); комбінований контроль; презентація самостійної роботи; спостереження як метод контролю; тестовий контроль; проблемні ситуації.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

	Поточний контроль знань												Модульна контрольна робота	Залік	Загальна кількість балів
Теми	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	Тема 11	Тема 12	20	20	100
Робота на семінарському занятті	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Самостійна робота	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль проводиться на останньому занятті модуля у письмовій формі, у вигляді тестування.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи з навчальної дисципліни «Управління змінами».

При оцінюванні модульної контрольної роботи враховується обсяг і правильність виконаних завдань:

- оцінка «відмінно» (А) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);
- оцінка «добре» (В) виставляється за виконання 80% всіх завдань;
- оцінка «добре» (С) виставляється за виконання 70% всіх завдань;

- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;
- оцінка «задовільно» (E) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;
- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.

Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«A» - 18-20 балів;

«B» - 16-17 балів;

«C» - 14-15 балів;

«D» - 12-13 балів.

«E» - 10-11 балів;

«FX» - менше 10 балів.

Підсумковий семестровий контроль з навчальної дисципліни «Управління змінами» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти. Він проводиться в терміни, встановлені графіком навчального процесу, та в обсязі навчального матеріалу, визначеного програмою навчальної дисципліни.

Семестровий контроль у формі заліку передбачає, що підсумкова оцінка з дисципліни визначається як сума (проста або зважена) балів за змістовими модулями. Залік виставляється за результатами роботи здобувача освіти впродовж усього семестру. Рейтингова оцінка здобувача освіти складається з балів, отриманих здобувачем за результатами заходів поточного контролю, заохочувальних балів.

Здобувачі освіти, які виконали всі умови допуску до заліку та мають рейтингову оцінку 60 і більше балів, отримують відповідну до набраного рейтингу оцінку без додаткових випробувань.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманій оцінці, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності.
Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 2 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
2	2	1,5	1	0

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		

68-74	D	задовільно	
60-67	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Для успішного засвоєння курсу «Управління змінами» здобувач освіти має:

- регулярно відвідувати лекційні та практичні заняття;
- систематично, системно й активно працювати на лекційних і практичних заняттях;
- відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні оцінки, отримані на заняттях;
- виконувати у повному обсязі завдання, які вимагає підготувати викладач, належна їх якість;
- виконувати контрольні та інші самостійні роботи;
- дотримуватися норм академічної поведінки та етики.

Курс «Управління змінами» передбачає засвоєння та дотримання принципів етики та академічної доброчесності, зокрема орієнтації на запобігання плагіату у будь-яких його проявах: всі роботи, доповіді, есе, реферати та презентації мають бути оригінальними та авторськими, не переобтяженими цитатами, що мають супроводжуватися посиланнями на першоджерела. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання.

Оцінювання здобувача освіти орієнтовано на отримання балів за активність на семінарських заняттях, виконання завдань для самостійної роботи, а також виконання завдань, які здатні розвинути практичні уміння та навички за які можуть бути, за рішенням викладача, нараховані додаткові (бонусні) бали (участь у круглих столах, наукових конференціях, олімпіадах та наукових конкурсах серед студентів).

Рекомендовані джерела інформації:

Основні джерела:

1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навч. посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
2. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
3. Братусь Г.А., Каліна І.І., Скиба Г.І. Організаційні зміни на підприємстві для підтримки сталого розвитку та звітності. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (79) 2025. С. 337-342.

4. Hattula C., Köhler I. (eds.). Change Management Revisited: A Practitioner's Guide to Implementing Digital Solutions. Cham: Springer, 2023. – 127 p.
5. Poole M. S., Van de Ven A. H. (eds.). The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2021.
6. Szabla D. B., Coghlan D., Pasmore W., Kim J. Y. (eds.). Handbook of Research Methods in Organizational Change. Cheltenham: Edward Elgar, 2023. – 552 p.
7. Szabla D. B., Coghlan D., Pasmore W., Kim J. Y. (eds.). Handbook of Research Methods in Organizational Change. Cheltenham: Edward Elgar, 2023. – 552 p.
8. Kupiek M., Marcinkowski B. (eds.). Dynamic Change Management. Cham: Springer, 2024. URL:https://ideas.repec.org/b/spr/mgmtpr/978-3-031-70706-3.html?utm_source=chatgpt.com
9. Phillips J. (2023). Change Management: From Theory to Practice. TechTrends (article / overview).

Додаткові:

10. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Вид: Book Chef, 2018. 640 с.
11. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
12. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с
13. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
14. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
15. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management (London: Kogan Page, 2015, 384 p.)
16. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Harvard Business Review, 2005, Mar–Apr, Vol.73, No.2, pp.59–67)
17. Братусь Г. А., Гончаренко М.Ф., Червінська Л. П., Кривоберець М.М. РЕГІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ // Бізнес-навігатор. 2025. № 1 (78).
18. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2025. № 55. С. 160-164. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-24>
19. Мазур Ю. В., Братусь . Г. А., & Каліна І. І. (2025). ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2(6), 262-267. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-32S](https://doi.org/10.60022/2(6)-32S)
20. Borodina O., Bratus H., Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval V. (2022) Renovation management of the national economy

in ensuring energy decentralization. Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal. 25(2):67–84.

Інформаційні ресурси

1. Портал управління знаннями НАДС – офіційний освітній ресурс із курсами підвищення кваліфікації, зокрема програми з управління змінами. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

2. Наукова періодика України; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

3. Міністр економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

4. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua>

5. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua>

6. McKinsey & Company – онлайн-аналітика та дослідження з лідерства й змін. URL: <https://www.mckinsey.com/>

7. Deloitte Insights – онлайн-аналітика та дослідження з лідерства й змін. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>

8. Harvard Business Review (HBR) – статті про практики корпоративних змін. URL: <https://hbr.org/>