СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Управління змінами»

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Статус	вибіркова
Загальний обсяг	4 кредити ЄКТС(120 годин)
Форма підсумкового контролю	диференційований залік
Термін викладання	2-й семестр (3-я чверть)
Тривалість викладання	1 чверть
Заняття:	5 годин на тиждень
Лекції	3 години на тиждень
Практичні	2 години на тиждень
Мова викладання	Українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:
https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050

Кафедра, що викладає: менеджменту

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

Онлайн-консультації: Microsoft Teams – група «**Управління змінами**»

Інформація про викладачів:



Папіж Юлія Сергіївна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

https://is.gd/9nox2p

E-mail: papizh.yu.s@nmu.one

1. Анотація до курсу

Вивчення дисципліни «Управління змінами» дозволить менеджерам управляти змінами в організаціях, сформує сучасний підхід до вирішення виробничих і соціально-економічних проблем, а також практичні навички щодо створення умов для творчої та ефективної діяльності по управлінню змінами.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з управління змінами в організації, поведінкою персоналу в управлінні організаційними змінами, обирання стратегії управління змінами в організації, здійснення контролю за результативністю та ефективністю управління змінами.

3. Завдання курсу

Завданнями курсу є:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- розвиток навичок управління індивідуальними, командними та організаційними змінами;
- формування у студентів здатності управляти змінами в організації, вирішувати проблеми та знаходити перспективи на рівні організації.

У результаті вивчення освітньої компоненти здобувач повинен знати:

- сутність, причини, види та рівні організаційних змін, особливості їх прояву на різних етапах життєвого циклу організації;
- основні моделі, підходи та етапи управління змінами, методи організаційної діагностики й механізми ініціації та реалізації змін;
- закономірності поведінки персоналу в умовах змін, причини опору та методи його подолання, стратегії розвитку учасників змін і принципи функціонування «організації, що навчається»;
- критерії, показники та чинники результативності й ефективності управління організаційними змінами.

4. Результати навчання

Після вивчення цієї дисципліни ви зможете:

1) ідентифікувати проблеми в організації, що пов’язані з необхідністю впровадження змін;

2) використовувати різноманітні моделі організаційних змін з метою досягнення прогнозованого рівня організаційної досконалості;

3) вміти оцінювати рівень готовності організації до змін та застосовувати мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації;

4) вміти розробляти та впроваджувати стратегії організаційного розвитку;

5) демонструвати навички проведення оцінки результативності організаційних змін.

5. Структура курсу

Тематика занять	Вид занять	Ресурси
Тема 1. ЗМІНИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
1.1. Поняття, еволюція та сутнісні характеристики змін		
1.2. Передумови та причини змін у підприємствах		
1.3. Види змін на різних етапах життєвого циклу організації		
1.4. Рівні змін в організації		
Тема 1. ЗМІНИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
2.1. Еволюція моделей управління змінами в організації та їх порівняльна характеристика		
2.2. Моделі проведення організаційних змін Виникнення криз в організації		
2.3. Типи управління змінами: консервативний, адаптивний, активний.. Тенденції циклічного розвитку організації		
Тема 2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
3.1. Зміст та етапи процесу управління змінами в організації		
3.2. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст		
3.3. Поняття та складові механізму реалізації змін		
3.4. Мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації		
Тема 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 4. ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
4.1. Типологія працівників за реакцією на зміни		
4.2. Створення та функціонування команд та робочих груп в управлінні організаційними змінами		
4.3. Природа, феномен і сутність опору працівників змінам		
Тема 4. ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»

Тема 5. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
5.1. Види стратегій організаційних змін та моделі їх вибору		
5.2. Стратегії розвитку учасників змін: коучинг, тренінг, стратегічне консультування		
5.3. Сутність концепції «організації, що навчається»		
Тема 5. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050
6.1. Якісні характеристики процесу управління змінами		
6.2. Система показників ефективності управління змінами в організації		
6.3. Фактори, що впливають на ефективність змін в організації		
Тема 6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 7. ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	Самостійне навчання	Виступ та презентація результатів
Підведення підсумків роботи за семестр, оголошення оцінок		Тести і відкриті запитання

6. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою ґаджети зі стільниковим інтернетом. Активований аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365. Перевірений доступ з ПК чи мобільного ґаджету до за стосунків Microsoft Office: Teams, Moodle. Інстальований на ПК та мобільних ґаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

7. Система оцінювання та вимоги

7.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 7-го кваліфікаційного рівня НРК.

7.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови,

якщо набрана кількість балів складатиме **не менше 60** з таких видів робіт:

1) надання відповідей на відкриті питання;
2) виконання і захист практичних завдань;
3) презентація доповіді «Досвід проведення змін у комерційній організації».

Теоретична частина оцінюється за результатами надання відповідей на три відкриті питання (по 20 балів за кожне питання), максимальна кількість – **60 балів**, тобто 60% від оцінки за дисципліну.

Практичні завдання у вигляді демонстрації та обговорення презентацій; дебатів та дискусій, де відпрацьовуються навички управління змінами та комплексного розв'язання проблем, максимальна кількість – **30 балів** (шість практичних завдань по **5** балів за кожне):

- 5 балів: активна участь у дебатах, дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом, наведення аргументованих відповідей із посиланням на джерела;
- 4 бали: активна участь у дебатах, дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом з незначними помилками за сутністю обговорюваних питань;
- 3 бали: активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання) без достатнього володіння навчальним матеріалом, що має стосунок до теми обговорення;
- 2 бали: залучення до дискусії викладачем, неуважність, відсутність достатніх знань про предмет обговорення;
- 1 бал: небажання брати участь в дискусії, відсутність достатніх знань про предмет обговорення, але слухання дебатів та дискусії.

Самостійна робота у вигляді презентації доповіді «Досвід проведення змін у комерційній організації», яка оцінюється в межах **10 балів**:

Зміст – глибина та якість представленого матеріалу, відповідність темі та завданню (3 бали):

• 0-1 бал – поверхневий розгляд теми, відсутність важливих аспектів.
• 2 бали – задовільне опрацювання теми, наявність основних елементів.
• 3 бали – глибокий аналіз теми, докладні факти та приклади.

Структура – логічна побудова доповіді (вступ, основна частина, висновки) та чітка структура слайдів презентації (2 бали):

• 0-1 бал – безсистемна презентація, плутанина в структурі.
• 2 бали – логічно побудований виклад матеріалу, зрозуміла структура.

Візуальне оформлення – кількість слайдів: використання графіки, шрифтів, кольорів, читабельність, естетичне оформлення (2 бали):

• 0-1 бал – погане оформлення, неприваблівіслайди.
• 2 бали – естетично приємні, зрозумілі слайди, відповідні до теми.

Ораторські навички – чіткість, виразність, впевненість, здатність підтримувати контакт з аудиторією, використання жестів. (2 бали):

• 0-1 бал – невпевнене мовлення, відсутність емоцій.

• 2 бали – упевнене та виразне мовлення, активна взаємодія з аудиторією.

Часове дотримання – дотримання відведеного часу на доповідь та презентацію (1 бал):

• 0 бал – значне перевищення або недотримання часу.

• 1 бал – чітке дотримання відведеного часу.

Відповіді на запитання – якість відповідей на запитання аудиторії, здатність аргументовано реагувати на критику та коментарі (1 бал):

• 0 бал – незадовільні або неаргументовані відповіді.

• 1 бал – адекватні та аргументовані відповіді на запитання.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Максимальне оцінювання поточного контролю в балах:

Теоретична частина	Практична та самостійна частина	**Разом**
60	40	**100**

7.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (залік)** під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконані практичні завдання, він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

Залік проводиться у вигляді контрольної роботи, яка включає **5** відкритих питань (по 20 балів за кожне питання), максимальна кількість – **100 балів.**

8. Політика курсу

8.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» https://surl.li/nsjqnj.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

Політика академічної доброчесності ґрунтується на Кодексі академічної доброчесності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/umkwcp та Політиці щодо використання штучного інтелекту в діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/skcgvo.

При вивченні освітнього компоненту не дозволяється використання ШІ для:

- виконання підсумкових робіт під час участі у контрольних заходах (контрольні роботи, залікові тести, іспити, квізи, індивідуальні письмові завдання тощо), якщо інше не дозволено викладачем;
- повного копіювання згенерованого ШІ контенту (текстів, зображень, відповідей тощо) без критичної обробки, редагування чи належного посилання на джерело у випадках, коли використання ШІ дозволено;
- імітації самостійного мислення чи створення відповідей, які не відображають особистих зусиль здобувача вищої освіти, зокрема у творчих роботах (есе, курсові, кваліфікаційні роботи, огляди літератури тощо), що вимагають авторського аналізу, рефлексії чи міркувань;
- виконання розрахункових чи аналітичних завдань, де необхідне самостійне розуміння логіки, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формулювання висновків;
- підготовки до дебатів, усних презентацій чи аналізу первинних джерел, що потребують самостійного формулювання думок, інтерпретації та контекстуального аналізу;
- створення контенту, який порушує авторські права чи етичні норми, включаючи публікацію згенерованого контенту, що може спотворювати реальність чи знецінювати важливість повідомлень.

8.2. Комунікаційна політика

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінки кафедри менеджменту у Facebook, Instagram, TikTok.

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ 1994

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

8.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин

оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

8.4. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

8.5. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

9. Методи навчання. Під час ***лекцій та практичних занять*** будуть застосовані такі методи навчання:

Пояснення. Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

Інструктаж. Надання алгоритму дій для виконання поставленого завдання.

Діалог. За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

Навчальна дискусія, дебати. Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

Ілюстрування. Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

Самостійне спостереження (навчання, дослідження). Це безпосереднє самостійне сприймання явищ дійсності у процесі навчання.

Письмові та усні контрольні завдання. Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

Кейси. Пошук проблемної ситуації реальної діяльності підприємства, через яку спостерігається негативний ефект, та обґрунтування оригінального її рішення, спираючись на відомі факти або необхідність отримання додаткової інформації.

Аналіз. Сутність його полягає у вивченні предметів чи явищ за окремими ознаками і відношеннями, у поділі на елементи, осмисленні зв'язків між ними.

Синтез. Полягає в уявному або практичному поєднанні виокремлених під час аналізу елементів або властивостей предмета в єдине ціле.

Порівняння. За його допомогою встановлюють спільні і відмінні ознаки предметів і явищ.

Узагальнення. Цей метод передбачає перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального шляхом абстрагування від специфічного і виявлення притаманних явищам загальних ознак (властивостей, відношень тощо) при осмисленні понять, суджень, теорій.

Конкретизації. Допомагає перейти від безпосередніх вражень до розуміння сутності того, що вивчається: результати конкретизації постають у формі прикладів, схем, моделей тощо.

Виступ використовується для заохочення шерінгу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

10. Ресурси і література

1. Папіж Ю.С. Дистанційний курс з дисципліни «Управління змінами» на платформі Moodle для магістрів спеціальності D3 Менеджмент, 2026 рік. URL: https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8050.
2. Ivanova M., Kaut O., Vyshnevska M., Boichenko M., Papizh Yu., Dubiei Yu. Smart analytics tools for supporting management decisions in the field of production system management at enterprises in the context of sustainable development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2026. 3(68). P. 541-557. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.68.2026.5232
3. Kerttula, J.Y., Varis, K. Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*. 2023. Vol. 14(2). P. 69–74.
4. Papizh Yu., Kosolapov A, Yudenko V. Management of the mining enterprises in a sustainable way. *Ефективна економіка*. 2021. №3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.70
5. Papizh Yu.S., Kosolapov A.F., Yudenko V.V. Kozarevych S.V. Management of energy industry enterprises based on the sustainable development concept. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. 2(82). P. 103-110.
6. Pyroh O., Prokopenko M., Chernobay L., Kovalenko R., Papizh Yu., Syta Ye. Management of business processes and export-import activity of industrial enterprises in the digital economy. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. 39(5). DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5204
7. Shvets V., Ivanova M., Kharin S., Dubiei Y., Papizh, Y. Crisis management of decarbonization processes in international operations: integration of change management and financial instruments. *Economics and organization of management*. 2026. 2(62). P.283–296. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.2.25
8. Smith A., Jones D., Brown B. The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*. 2023. 23(3). P. 325–341.
9. Williams C. The role of leadership in change management. Journal of *Organizational Change Management*. 2022. 35(1), 113–126.
10. Аверкіна М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління

організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83

11. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.

12. Бардась А.В., Дубєй Ю.В., Папіж Ю.С., Іванова М.І. Управлінський аналіз соціально-культурного середовища як складова бізнес-аналітики фірми. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. 2(34). С.221–241. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-015

13. Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. №61. С.66-70. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf

14. Грошелева О.Г., Усатенко О.В., Дудник А.В., Папіж Ю.С. Порівняльний аналіз управлінських практик у комерційній та некомерційній сферах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №16. https://doi.org/10.5281/zenodo.17426117

15. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

16. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. №2. С.113–119. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19.

17. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. 2(108). С.51–56. https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56

18. Швець В.Я, Дубєй Ю.В., Папіж Ю.С., Юденко В.В. Комплексний підхід до розвитку компетенцій інноваційного лідерства через синергію особистого управління, креативності та стратегічного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17976187