

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління змінами»



Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	другий (магістерський)
Статус	вибіркова
Загальний обсяг	4 кредита ЄКТС (120 годин)
Форма підсумкового контролю	диференційований залік
Термін викладання	2-й семестр
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, доцент, кандидат економічних наук
	Персональна сторінка: 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 процесу управління змінами в організації, поведінкою персоналу в управлінні організаційними змінами, обираючи стратегії управління змінами в організації, здійснення контролю за результативністю та ефективністю управління змінами.

3. Завдання курсу:

- 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.

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	Силабус Презентація конспекту лекцій 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. КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ	Практичні заняття	Кейси «Управління змінами»
Тема 2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Силабус Презентація конспекту лекцій 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	Силабус Презентація конспекту лекцій 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	Силабус Презентація конспекту лекцій 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	Силабус Презентація конспекту лекцій 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	Силабус Презентація конспекту лекцій 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»
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 гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах 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

7.2. Засоби та процедури

Здобувач вищої освіти може отримати підсумкову оцінку з дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови, якщо набрана кількість балів з

виконання контрольної роботи, участі в практичних заняттях та виконання самостійного завдання складатиме не менше 60 балів.

Поточна успішність складається з успішності за 6 (шість) практичних завдань по 5 балів (30 балів), оцінки самостійної роботи – виконання самостійного завдання (10 балів), оцінки лекційного матеріалу у вигляді 3 відкритих питань по 20 балів (60 балів). За бажанням здобувача освіти як альтернатива виконанню окремих індивідуальних дослідницьких завдань може розглядатися підготовка тез доповідей на конференції. Максимально за поточною успішністю здобувач може отримати 100 балів.

Підсумкове оцінювання	Підсумковий контроль за дисципліною (залік) відбувається шляхом надання відповідей на питання у формі відкритих питань (5 відкритих питань по 20 балів). Максимальна кількість балів, яка може бути отримана за результатами заліку – 100 балів.
Практичні заняття	Демонстрація та обговорення презентацій; дебати та дискусії, де відпрацьовуються навички управління змінами та комплексного розв'язання проблем. 6 практичних занять по 5 балів. Максимально оцінюється в 30 балів
Індивідуальна самостійна робота	Кожен здобувач/ка може обрати один з двох варіантів: виконати індивідуальну самостійну роботу або написати тези та взяти участь у конференції із публічною апробацією результатів дослідження. Максимально оцінюється в 10 балів
Лекційні заняття	Лекційна контрольна робота максимально оцінюється у 60 балів та передбачає надання відповідей на 3 відкритих питання по 20 балів кожне.

7.3. Критерії

7.3.1. Критерії оцінювання *практичного заняття*: за обговорення питань та участь у дискусії максимально можна отримати 5 балів за одне практичне заняття:

- 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.

7.3.2. Критерії оцінювання *самостійного завдання*.

За виконання самостійного завдання максимально можна отримати 10 балів:

•9-10 балів: володіння навчальним матеріалом, правильність поданої інформації, логічність, послідовність, враховані відповіді на всі підпункти, наведення аргументованих висновків;

•7-8 балів: володіння навчальним матеріалом з незначними помилками, незначні помилки в логічній побудові інформації, враховані відповіді на всі підпункти, наведення аргументованих висновків;

•5-6 балів: не достатнє володіння навчальним матеріалом, незначні помилки в наведеній інформації, враховані відповіді не на всі підпункти, висновки аргументовано;

•3-4 бали: не достатнє володіння навчальним матеріалом, грубі помилки в побудові інформації, висновки не аргументовано, враховані відповіді не на всі підпункти

•1-2 бали: відсутність достатніх знань про всі підпункти завдання, грубі помилки в побудові інформації, враховані відповіді не на всі підпункти, висновки не аргументовано.

7.3.3. Критерії оцінювання *тез за участю у конференції*:

- 7-10 балів – тези написані та подані до організаційного комітету згідно графіка, є дотичними до ОК та / або тематики дослідження;
- 5-6 балів – тези написані, але не подані до організаційного комітету згідно графіка, є дотичними до ОК та / або тематики дослідження;
- 3-4 бали – тези написані, але не подані до організаційного комітету згідно графіка, є недотичними до ОК та / або тематики дослідження;
- 1-2 бали – затверджена тематика написання тез, узгоджений перелік використаної літератури;
- 0 – тези не написані.

7.3.4. Критерії підсумкового оцінювання

Підсумкове оцінювання передбачає надання відповідей на відкриті питання. Максимальна кількість балів, яка може бути отримана – **100** балів (5 відкритих питань по 20 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».

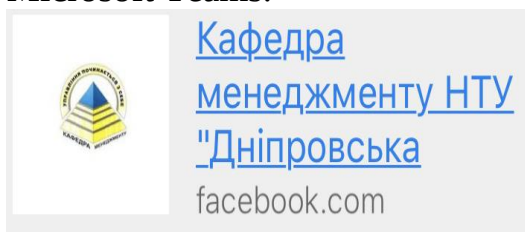
http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf.

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.

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.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у додатку Microsoft Moodle (www.do.nmu.org.ua).

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.

Для заохочення шерінгу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного використовуються методи:

Виступ. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

10. Ресурси і література

1. Ivanova, M., Kaut, O., Vyshnevskaya, M., Boichenko, M., Papizh, Yu., & Dubiei, Yu. (2026). 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*, 3(68), 541-557. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.68.2026.5232>
2. Kerttula, J.Y., Varis, K. (2023). Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 14, 2, 69–74.
3. Papizh, Yu., Kosolapov, A., & Yudenko, V. (2021). Management of the mining enterprises in a sustainable way. *Ефективна економіка*, 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.70>
4. Papizh, Yu.S., Kosolapov, A.F., Yudenko, V.V. & Kozarevych, S.V. (2023). Management of energy industry enterprises based on the sustainable development concept. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2 (82), 103-110.
5. Pyroh, O., Prokopenko, M., Chernobay, L., Kovalenko, R., Papizh, Yu., & Syta, Ye. (2021). Management of business processes and export-import activity of industrial enterprises in the digital economy. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(5). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5204>
6. Shvets, V., Ivanova, M., Kharin, S., Dubiei, Y., & Papizh, Y. (2026). Crisis management of decarbonization processes in international operations: integration of change management and financial instruments. *Economics and organization of management*, 2(62), 283–296. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.2.25>
7. Smith, A., Jones, D., & Brown, B. (2023). The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*, 23(3), 325–341.
8. Williams, C. (2022). The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 113–126.
9. Аверкіна, М., Матвєєв, А. (2024). Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*, 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
10. Антохов, А. А., Клевчік, Л. Л., Лусте, О. О. Управління змінами: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
11. Бардась, А. В., Дубей, Ю. В., Папіж, Ю. С., & Іванова, М. І. (2025). Управлінський аналіз соціально-культурного середовища як складова бізнес-аналітики фірми. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і*

менеджменту, 2 (34), 221–241. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-015](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-015)

12. Боровик, М. В., & Бубирьов, Є. А. (2021). Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*, 61, 66-70. URL: http://www.marketinfo.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf

13. Буднік, М. М., Іванова, Я. Ю. (2020). Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес-Інформ*, 10, 370–376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47

14. Грошелева, О. Г., Усатенко, О. В., Дудник, А. В., & Папіж, Ю. С. (2025). Порівняльний аналіз управлінських практик у комерційній та некомерційній сферах. *Актуальні питання економічних наук*, (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. (2024). Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (2), 113–119. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19>.

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

18. Швець, В. Я, Дубей, Ю. В., Папіж, Ю. С., & Юденко, В. В. (2025). Комплексний підхід до розвитку компетенцій інноваційного лідерства через синергію особистого управління, креативності та стратегічного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*, 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17976187>