



Силабус
освітнього компоненту
Управління змінами /
Change Management
2025-2026 навчальний рік

Освітня програма
Спеціальність
Галузь знань
Рівень вищої освіти

Менеджмент
D3 Менеджмент
D Бізнес, адміністрування та право
другий (магістерський)

Викладач	доцент ЛЕМІШ Катерина Михайлівна
Посилання на сайт	https://bdpu.org.ua/teachers/lemish-kateryna-myhajlivna/
Контактний тел.	+380662000984
Е-mail викладача:	km_lemish@bdpu.org.ua
Графік консультацій	Індивідуально із застосуванням дистанційних технологій

Обсяг курсу на поточний навчальний рік:

Форма навчання	Кількість кредитів/ годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Звітність
денна	3/90	12	12	66	екзамен
заочна		4	2	84	

Семестр: весняний

Мова навчання: українська

Ключові слова: розвиток, зміни, організаційні зміни, індивідуальні зміни, командні зміни, стратегічні зміни, опір змінам, моделі управління змінами, методи управління змінами, інструменти управління змінами.

Мета курсу – формування цілісної системи знань щодо управління змінами в організації.

Предметом вивчення є відносини, що виникають у процесі проведення змін, та закономірності з приводу створення збалансованої системи управління змінами, за найкращого використання ресурсного потенціалу.

Компетентності: *Загальні:* ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). *Спеціальні:* СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації. СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість. СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання: ПРН. 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. ПРН. 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями. ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень. ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН. 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Зміст курсу: Теоретичні основи змін та управління змінами. Індивідуальні зміни. Командні зміни. Керівництво і лідерство в управлінні змінами. Моделі, методи й підходи до управління змінами. Опір змінам та методи їх подолання. Управління змінами у стратегічному розвитку організації. Механізм реалізації змін.

Методи навчання: Лекція, демонстрування, вправи, практична робота, дослідна робота, навчальна дискусія, пізнавальні ігри, ділові ігри, бінарні, вирішення ситуаційних задач (кейсів), робота в малих групах, методи контролю і самоконтролю: усного, письмово, тестового, програмованого.

Політика курсу (особливості проведення навчальних занять). Політика курсу розроблена відповідно до нормативної бази Бердянського державного педагогічного університету та регламентує організацію освітнього процесу, оцінювання результатів навчання і дотримання принципів академічної доброчесності (<https://bdpu.org.ua/normatyvna-baza-bdpu/>). Відвідування лекційних і практичних занять є важливою складовою засвоєння навчального матеріалу та формування професійних компетентностей. Активна участь студентів у освітньому процесі, зокрема в обговореннях, виконанні практичних завдань, аналізі кейсів і груповій роботі, враховується під час поточного оцінювання. У разі пропуску занять здобувач освіти зобов'язаний самостійно опрацювати навчальні матеріали та виконати всі передбачені програмою завдання у встановлені терміни.

Оцінювання результатів навчання здійснюється на засадах об'єктивності та прозорості за накопичувальною системою і включає поточний та підсумковий контроль. Критерії оцінювання доводяться до відома студентів заздалегідь, а допуск до підсумкового контролю можливий за умови виконання всіх передбачених видів навчальної роботи.

Курс реалізується з обов'язковим дотриманням принципів академічної доброчесності. Забороняються плагіат, фальсифікація, списування та інші форми академічного шахрайства. У разі порушення застосовуються санкції відповідно до нормативних документів університету.

Використання цифрових технологій є складовою освітнього процесу. Технології штучного інтелекту можуть застосовуватися як допоміжний інструмент за умови самостійного виконання завдань, критичного опрацювання результатів і обов'язкового зазначення факту їх використання. Подання згенерованого контенту як власного без належного опрацювання розглядається як порушення академічної доброчесності.

Освітній процес у межах курсу базується на принципах студентоцентрованості, інклюзивності, взаємоповаги та недискримінації й передбачає забезпечення регулярного зворотного зв'язку між викладачем і здобувачами освіти, а також можливість студентів пропонувати покращення змісту та організації навчання.

Технічне й програмне забезпечення/обладнання, наочність: вивчення дисципліни передбачає використання мультимедійного обладнання, комп'ютерної техніки та пакетів прикладних програм Microsoft Power Point, Microsoft Office Excel, Microsoft Word, Moodle, Zoom.

Система оцінювання та вимоги: Підсумкова оцінка виставляється за 100-бальною шкалою з наступним переведенням у шкалу ECTS. За підсумками навчання за один семестр здобувач вищої освіти може отримати 100 балів: за результатами продуктивної роботи протягом семестру здобувач може отримати максимально 50 балів та 50 балів протягом екзамену. Бали нараховуються за виконання завдань аудиторної роботи, практичних робіт, самостійної роботи, індивідуальних завдань, тестів. На практичному занятті оцінюються: усні відповіді; участь в обговоренні дискусійних питань; аналіз ситуаційних завдань та вміння доведення власної думки; реферативні виступи, усні повідомлення тощо. За практичну роботу на занятті здобувач може отримати максимум 8 балів. Виконання практичних та ситуаційних завдань за темами дозволяє отримати до 16 балів (від 0 до 2 балів): 2 - здобувач самостійно розв'язує завдання різними способами, здатний проаналізувати й узагальнити отриманий результат, при виконанні дотримується усіх вимог, його дії відрізняються раціональністю, вмінням оцінювати помилки й

аналізувати результати; 1 - здобувач самостійно розв'язує вправи і задачі, може обрати раціональний метод розв'язання, але не завжди здатний провести аналіз і узагальнення результату, виконати роботу в повному обсязі й зробити правильні висновки; 0,5 - здобувач може розв'язати найпростіші задачі за зразком, робить висновки, але не розуміє достатньою мірою мету роботи; 0 - здобувач не може самостійно виконати роботу і зробити висновки. Контроль самостійної роботи здобувачів здійснюється як під час аудиторних занять, так і у позааудиторний час (максимальна кількість балів - 8) та передбачає: визначення ступеня засвоєння матеріалу; визначення якості виконання індивідуальних і творчих колективних завдань; своєчасне виконання і здачу поточних завдань; оцінку знань, здобутих у результаті самостійної роботи. Індивідуальна робота передбачає виконання завдання у відповідності з вимогами (максимальна кількість балів 18). Результати поточного контролю здобувачів вищої освіти є складовими елементами підсумкової оцінки з дисципліни. Семестровий контроль проводиться у формі складання екзамену, за який здобувач освіти може отримати до 50 балів: до 50 балів за тест на платформі Moodle.

Поточне тестування та самостійна робота								Індивідуальн е завдання	Підсумковий контроль	Сума
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Змістовий модуль 3	Змістовий модуль 4	Змістовий модуль 5	Змістовий модуль 6	Змістовий модуль 7	Змістовий модуль 8			
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	18	50	100
4	4	4	4	4	4	4	4			

Види робіт	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Всього
Відповідь на практичному занятті	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-8
Виконання практичних та ситуаційних завдань	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-16
Самостійна робота	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-8
Всього за темою	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-32
Індивідуальне завдання									0-18
Всього									0-50
Екзамен									0-50
Всього протягом курсу									0-100

Шкала оцінювання

Оцінка за бальною шкалою, що використовується в Університеті	Оцінка за шкалою ЄКТС
90-100	A
78-89	B
65-77	C
58-64	D
50-57	E
35-49	FX (з можливістю повторного складання)
1-34	F (з обов'язковим повторним вивченням ОК)

Список рекомендованих джерел

Основні	1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с. 2. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с. 3. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб.; Кам'янець-
---------	---

	Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Друкарня Рута, 2017. 165 с. 4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. 5. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб.; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с. 6. Управління змінами: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
Додаткові	7. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011.384 p. 8. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 9. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67. 10. Адізес І.К. Управління змінами: для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; Пер. з англ. Т.Семигіної. К.: Book. Chef, 2018. 640 с. 11. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с. 12. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с. 13. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с. 14. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смуґаста типографія, 2018. 478 с. 15. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с. 16. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с. 17. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Соловцова О.П. Управління змінами: навч. посіб.; Держ. ВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: Ландон-XXI, 2014. 453 с. 7 18. Іртищева І., Крупіца І. Управління інституційними змінами в умовах соціалізації національної економіки: моногр. Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2014. 171 с. 19. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: моногр.; НАПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка, Лаб. організаційної психології, Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка. К.; Л.: Сполом, 2011. 216 с. 20. Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435. URL: https://dspace.bdpi.org.ua/handle/123456789/2385 21. Повисок В.С., Леміш К.М. Основні способи подолання опору змінам. Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник тез доповідей ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С.488-490. URL: https://dspace.bdpi.org.ua/handle/123456789/2384 22. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с. 23. Прохорова В.В., Ус Ю.В., Ступіна Ю.Ю. Організаційно-економічне

	забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування: моногр.; Укр. інж.-пед. акад. Харків: Смугаста типографія, 2017. 220 с. 24. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 413 с. 25. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Електронний конспект лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с. URL: https://www.twirpx.com/file/978256/ 26. Серіков А.В. Управління організаційними змінами: навч. посіб.; Харк. нац. ун-т буд-ва і архіт. Х.: Бурун і К, 2013. 263 с. 27. Сидорова А.В., Глущенко А.М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу: моногр.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. 168 с. 28. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. унт ім. М.Є.Жуковського "Харк. авіац. ін-т". Х., 2008. 19 с. 29. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. <i>Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки</i>. 2010. № 2 (52). С. 287–291. 30. Управління змінами : навч. посіб. / Г.В. Лагутін та ін.; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. К.: КНУБА, 2015. 75 с. 31. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / С.К. Хаджирадєва та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2018. 188 с. 32. Управління змінами та проектами: навч. посіб. / Грибик І. І. та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Центр Європи, 2017. 168 с. 33. Управління стратегічними змінами на підприємстві: практикум / Є.В. Прохорова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2013. 211 с. 34. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. <i>Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»</i> : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241. 35. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. Закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf
Інтернет-ресурси	36. Законодавство України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main 37. Наукова періодика України; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ 38. Національна парламентська бібліотека України. URL: http://nplu.kiev.ua/ 39. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. URL: http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA 40. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/ 41. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua