

**Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького**  
**Факультет інформатики, математики та економіки**  
**Кафедра управління та адміністрування**

Затверджено на засіданні кафедри  
управління та адміністрування

Завідувач кафедри  Світлана ОСИПЕНКО  
протокол №1 від 01.09.2025 р.

<b>Назва освітнього компонента</b> <i>(обов'язковий /вибірковий)</i>	Управління змінами <i>Обов'язковий</i>
<b>Рівень вищої освіти</b>	Перший (бакалаврський)
<b>Назва спеціальності</b>	D3 Менеджмент
<b>Назва освітньої програми</b>	Менеджмент підприємств і організацій
<b>Рік викладання</b> <b>Семестр</b>	2025-2026 н.р. 8 семестр
<b>Викладач</b>	Лізут Рафал Анджей доктор економічних наук
<b>Профайл викладача</b>	<a href="https://fim.mdpu.org.ua/lizut-rafal-andzhej/">https://fim.mdpu.org.ua/lizut-rafal-andzhej/</a> <a href="https://scholar.google.com/citations?hl=ru&amp;user=ST1prFoAAAAJ">https://scholar.google.com/citations?hl=ru&amp;user=ST1prFoAAAAJ</a>
<b>Контактна інформація та комунікація</b> <b>(зворотний зв'язок)</b>	+48504041977 <a href="mailto:rafal.lizut@msspu.edu.ua">rafal.lizut@msspu.edu.ua</a> Онлайн-консультації: через систему центру освітніх дистанційних технологій, Viber, WhatsApp, e-mail
<b>Сторінка освітнього компоненту на сайті центру дистанційних освітніх технологій МДПУ імені Богдана Хмельницького</b>	<a href="https://dfn.mdpu.org.ua/course/view.php?id=233">https://dfn.mdpu.org.ua/course/view.php?id=233</a>

## **Анотація до освітнього компонента**

Вивчення освітнього компонента «Управління змінами» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь і професійних компетентностей щодо планування, організації, реалізації та контролю процесів організаційних змін в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вивчення дисципліни забезпечує оволодіння сучасними підходами, методами, моделями та інструментами управління змінами, необхідними для ефективного функціонування та розвитку організацій.

У межах освітнього компоненту розглядаються теоретико-методологічні засади управління змінами, природа та види організаційних змін, моделі управління змінами, підготовка організації до змін, управління опором змін, механізми реалізації та контролю змін, а також роль керівництва і лідерства у процесі трансформацій. Значна увага приділяється питанням стратегічних змін, організаційного розвитку, цифрової трансформації, антикризового управління та адаптації організацій до сучасних викликів і умов невизначеності.

Навчальний матеріал освітнього компоненту «Управління змінами» викладається у 8 темах.

## **Мета та завдання освітнього компонента**

Метою освітнього компоненту «Управління змінами» є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь і професійних компетентностей щодо планування, організації, реалізації та контролю процесів організаційних змін, а також набуття навичок застосування сучасних методів, моделей та інструментів управління змінами для забезпечення ефективного функціонування, адаптації та розвитку організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища, цифрової трансформації та кризових викликів.

Завдання курсу: формування у здобувачів системного розуміння сутності, принципів та закономірностей управління змінами; засвоєння теоретико-методологічних засад організаційних змін та організаційного розвитку; опанування сучасних моделей, підходів і методів управління змінами; формування навичок аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації для визначення необхідності змін; набуття умінь щодо планування та підготовки організації до впровадження змін; формування здатності розробляти програми та стратегії організаційних змін; оволодіння методами управління персоналом у процесі реалізації змін; формування навичок управління опором змін та подолання конфліктних ситуацій; набуття умінь щодо ефективної комунікації та командної взаємодії в умовах змін; розвиток лідерських компетентностей у процесі управління змінами.

## **Перелік компетентностей, які набуваються під час опанування освітнього компонента**

### **Загальні компетентності (ЗК)**

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

### **Спеціальні (фахові, предметні компетентності) (ФК)**

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

### **Компетентності, направлені на досягнення глобальних цілей сталого розвитку, які формуються в освітньому компоненті**

Якісна освіта, гідна праця та економічне зростання, партнерство заради сталого розвитку.

#### **Програмні результати навчання**

P2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

P7. Виявляти навички організаційного проектування.

P8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

P10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

P15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

#### **Soft Skills, які формуються в освітньому компоненті**

1. вирішення проблем
2. управління часом
3. винахідливість
4. відкритість до критики
5. комунікативні навички

#### **Обсяг освітнього компонента**

<b>Вид заняття</b>	<b>Лекція</b>	<b>Семінарське заняття</b>	<b>Самостійна робота</b>	<b>Практика</b>	<b>Загальна кількість годин</b>
Кількість годин	26	26	68	-	120/4 кр.

<i>Денна форма</i>					
Кількість годин <i>Заочна форма</i>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>120/4 кр.</b>

*Підсумковий контроль – екзамен*

### Політика освітнього компонента

Під час занять заохочується активна участь здобувачів у виконанні практико-орієнтованих завдань, що забезпечує створення умов для формування практичних умінь і навичок у сфері управління проєктами, якістю та змінами, що впливають на діяльність підприємств і організацій. Освітній процес вибудовується на засадах студентоцентрованого підходу. Оцінювання результатів навчання здійснюється з урахуванням пізнавальної активності, креативності та рівня глибини опанування матеріалу.

У процесі засвоєння курсу обов'язковим є дотримання принципів академічної доброчесності. Роботи повинні відображати оригінальні дослідження, розрахунки або авторські висновки здобувачів. Недотримання вимог академічної доброчесності може проявлятися у відсутності належних посилань на використані джерела, фабрикуванні чи підробці матеріалів, списуванні (зокрема із застосуванням мобільних пристроїв), а також у втручанні в результати роботи інших студентів. Виявлення таких порушень є підставою для незарахування роботи викладачем. У випадках виявлення плагіату здобувач зобов'язаний повторно виконати відповідне завдання.

Під час роботи над завданнями не допустимо порушення академічної доброчесності: при використанні інтернет-ресурсів та інших джерел інформації здобувач повинен вказати джерело, використане під час виконання завдання

Здобувачі вищої освіти можуть брати участь у проєкті сприяння академічній доброчесності в Україні (SAIUP) <https://nuwm.edu.ua/sp/akademichnadobrochesnistj>

Здобувачі мають право на визнання результатів навчання, отриманих в неформальній освіті.

Освітній процес під час військового стану здійснюється у синхронно-асинхронному форматі з обов'язковим дотриманням безпекового режиму під час повітряних тривог.

### Структура освітнього компонента

ПЕРЕЛІК ТЕМ (МОДУЛІВ)	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН ДЕННА ФОРМА				КІЛЬКІСТЬ ГОДИН ЗОЧНА ФОРМА				РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА
	Л	ПР	СР	ВСЬОГО	Л	ПР	СР	ВСЬОГО	
<b>БЛОК 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ</b>									
<b>Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами</b>	2	2	5	9	-	-	10	10	1; 2; 3; 4; 5; 6; 12; 18; 19; 20
<b>Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях</b>	4	2	5	11	2	2	7	11	1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 10; 11; 19; 21; 27; 28
<b>Тема 3. Види і рівні змін</b>	4	4	5	13	2	2	7	11	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 18

<b>Тема 4. Моделі управління змінами</b>	2	2	7	11	2	2	6	10	1; 2; 3; 6; 7; 8; 9; 11; 13; 15; 25; 27
<b>Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами</b>	2	2	7	11	-	2	10	12	1; 3; 4; 5; 6; 9; 10; 17; 18; 19; 20
<b>БЛОК 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ</b>									
<b>Тема 6. Підготовка до змін та їх планування</b>	2	2	6	10	2	2	7	11	1; 2; 3; 4; 5; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 26
<b>Тема 7. Механізм реалізації змін. контроль</b>	2	4	6	12	2	2	7	11	1; 2; 3; 4; 5; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15;
<b>Тема 8. Управління опором змінам</b>	2	2	6	10	2	2	10	14	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 18
<b>Тема 9. Організаційний розвиток</b>	2	2	7	11	2	2	6	10	1; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 19; 20; 23; 25
<b>Тема 10. Зміни у стратегії підприємства</b>	2	2	7	11	2	2	6	10	1; 2; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 16; 17; 18; 19
<b>Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами</b>	2	2	7	11	2	2	6	10	1; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 19; 20; 23; 25
	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>68</b>	<b>120</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>82</b>	<b>120</b>	

### Програма освітнього компонента

#### БЛОК 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

##### ТЕМА 1. Теоретико-методологічна база управління змінами

Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Принципи, функції та методи управління змінами. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.

##### ТЕМА 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях

Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій. Джерела змін. Теорії джерел змін. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

##### ТЕМА 3. Види та рівні змін

Класифікація змін за різними ознаками. Рівні змін, їх характеристика. Індивідуальні зміни. Групові (командні) зміни. Організаційні зміни.

##### ТЕМА 4. Моделі управління змінами

Моделі зміни поведінки людини. Моделі організаційних змін.

### **ТЕМА 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами**

Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. Підходи до керівництва та лідерства в процесі управління змінами.

## **БЛОК 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

### **ТЕМА 6. Підготовка до змін та їх планування**

Основні етапи процесу підготовки до змін. Основні етапи процесу планування змін. Розробка та затвердження проекту змін.

### **ТЕМА 7. Механізм реалізації змін. контроль**

Підходи до реалізації змін. Поняття та структура механізму реалізації змін. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін.

### **ТЕМА 8. Управління опором змінам**

Природа, причини та основні види опору змінам. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Універсальні методи подолання опору. Моделі подолання опору змінам.

### **ТЕМА 9. Організаційний розвиток**

Поняття, складові та етапи організаційного розвитку. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

### **ТЕМА 10. Зміни у стратегії підприємства**

Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін. Поняття та види стратегій розвитку підприємства. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.

### **ТЕМА 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

Загальна характеристика методів управління змінами. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін. Організаційні зміни на базі ІТ.

### **Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1	Розробити комплекс антикризових управлінських змін організації, що функціонує в умовах економічної нестабільності та втрати конкурентних позицій
2	Провести дослідження причин виникнення опору персоналу організаційним змінам

3	Підготувати проекти/відео-презентації з актуальних проблем з управління змінами (5 балів за 1 проєкт/відеопрезентацію).
4	За обраною темою згідно до питань, винесених на самостійне опрацювання, розробити схеми або таблиці, що розкривають їх сутність

### Схема курсу (теми для самостійного опрацювання)

Тема для самостійного опрацювання	Зміст теми
Теоретико-методологічна база управління змінами	Методологічні підходи до управління змінами. Системний підхід в управлінні змінами. Процесний підхід до управління змінами. Ситуаційний підхід у системі управління змінами. Поведінковий підхід до управління змінами. Комплексний підхід до реалізації організаційних змін. Основні моделі управління змінами та їх характеристика. Модель змін Курта Левіна. Восьмиетапна модель змін Джона Коттера. Модель ADKAR у процесі управління змінами.
Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	Технологічні зміни та їх вплив на управління організацією. Вплив ринкової конкуренції на необхідність змін. Організаційний розвиток як результат змін. Реактивні та проактивні зміни в організації. Планові та непланові організаційні зміни. Стратегічні зміни та їх значення для розвитку організації. Оперативні зміни у системі управління організацією. Організаційна культура як фактор підтримки або стримування змін. Людський фактор у процесі організаційних змін. Психологічні аспекти сприйняття змін працівниками. Організаційний опір змінам та причини його виникнення. Наслідки ігнорування необхідності організаційних змін. Управлінська роль керівника у процесі впровадження змін.
Види та рівні змін	Зміни в організаційній культурі. Фінансово-економічні зміни в діяльності організації. Зміни у сфері комунікацій та інформаційного забезпечення. Цифрові трансформації як сучасний вид змін. Зміни в системі управління якістю організації. Рівні змін в організації та їх характеристика. Індивідуальний рівень змін. Груповий рівень змін та особливості командної адаптації. Організаційний рівень змін. Галузевий та міжорганізаційний рівні змін. Роль керівництва в управлінні змінами на різних рівнях. Взаємозв'язок між рівнями організаційних змін. Вплив зовнішнього середовища на масштаби та рівні змін. Управління змінами в умовах невизначеності та кризи. Організаційний розвиток як результат ефективних змін. Опір персоналу різним видам змін. Методи подолання опору змінам. Комунікації в процесі реалізації змін. Мотивація персоналу в умовах змін.

<p>Моделі управління змінами</p>	<p>Комунікація бачення змін у процесі управління організацією. Модель ADKAR та її практичне застосування. Основні компоненти моделі ADKAR. Модель організаційних змін McKinsey 7S. Взаємозв'язок елементів моделі McKinsey 7S. Модель безперервного вдосконалення PDCA. Цикл Демінга та його значення для управління змінами. Біхевіористичні моделі управління змінами. Системний підхід у моделях управління змінами. Ситуаційний підхід до вибору моделі управління змінами. Інноваційні моделі управління змінами. Agile-підходи в управлінні змінами. Гнучкі моделі управління змінами в умовах цифровізації.</p>
<p>Керівництво і лідерство в управлінні змінами</p>	<p>Трансформаційне лідерство та його роль у реалізації змін. Харизматичне лідерство в процесі організаційних змін. Командне лідерство в умовах змін. Формування команди змін в організації. Роль керівника у формуванні корпоративної культури змін. Мотивація персоналу в процесі реалізації змін. Управління поведінкою персоналу в умовах змін. Комунікації керівника з працівниками під час змін. Роль емоційного інтелекту в управлінні змінами. Управління конфліктами в процесі організаційних змін.</p>
<p>Підготовка до змін та їх планування</p>	<p>Розроблення плану впровадження організаційних змін. Прогнозування результатів організаційних змін. Оцінювання ризиків на етапі планування змін. Планування ресурсного забезпечення змін. Бюджетування процесу організаційних змін. Формування команди змін та розподіл відповідальності. Роль керівництва у підготовці організації до змін. Лідерство як чинник успішного планування змін. Планування комунікацій у процесі підготовки до змін. Управління інформаційним забезпеченням змін. Підготовка персоналу до впровадження змін. Навчання та розвиток персоналу в процесі підготовки до змін. Управління мотивацією працівників перед реалізацією змін. Формування позитивного ставлення персоналу до змін.</p>
<p>Механізм реалізації змін. Контроль</p>	<p>Ресурсне забезпечення організаційних змін. Управління ризиками під час реалізації змін. Особливості реалізації стратегічних змін. Реалізація оперативних змін в організації. Впровадження інноваційних змін у діяльність організації. Цифрові технології у процесі реалізації змін. Agile-підходи до реалізації організаційних змін. Контроль як функція управління змінами. Мета та завдання контролю в процесі реалізації змін. Види контролю в управлінні змінами. Попередній, поточний та підсумковий контроль змін. Методи контролю реалізації організаційних змін. Контроль виконання плану змін.</p>

Управління опором змінам	<p>Організаційний клімат і його вплив на сприйняття змін. Соціально-психологічні бар'єри впровадження змін. Поведінкові реакції працівників на організаційні зміни. Роль керівника у процесі подолання опору змінам. Лідерство як інструмент управління опором змінам. Управління конфліктами в процесі реалізації змін. Методи діагностики опору змінам. Оцінювання готовності персоналу до змін. Комунікаційні стратегії подолання опору змінам. Інформування персоналу як спосіб зниження опору. Залучення працівників до процесу змін. Участь персоналу у прийнятті рішень щодо змін. Мотивація працівників у процесі впровадження змін. Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу. Навчання та розвиток персоналу в умовах змін. Коучинг і наставництво як інструменти підтримки змін.</p>
Організаційний розвиток	<p>Організаційна діагностика як основа розвитку організації. Аналіз внутрішнього середовища організації. Аналіз зовнішнього середовища в процесі організаційного розвитку. Стратегічне планування організаційного розвитку. Організаційні зміни як інструмент розвитку організації. Інновації в системі організаційного розвитку. Управління знаннями в процесі організаційного розвитку. Організаційна культура та її роль у розвитку організації. Формування культури змін в організації. Лідерство в процесі організаційного розвитку. Роль керівника у забезпеченні організаційного розвитку. Командна робота як чинник організаційного розвитку. Розвиток персоналу в системі організаційного розвитку. Навчання та професійний розвиток працівників.</p>
Зміни у стратегії підприємства	<p>Роль конкурентного середовища у формуванні стратегічних змін. Аналіз зовнішнього середовища підприємства перед впровадженням стратегічних змін. SWOT-аналіз у процесі стратегічних змін. PEST-аналіз як інструмент обґрунтування стратегічних змін. Формування стратегічного бачення підприємства в умовах змін. Постановка стратегічних цілей підприємства. Розроблення стратегії змін на підприємстві. Етапи реалізації стратегічних змін. Організаційне забезпечення стратегічних змін. Роль керівництва у процесі стратегічних змін. Лідерство в управлінні стратегічними змінами. Організаційна культура та її вплив на реалізацію стратегії. Управління персоналом у процесі стратегічних змін. Опір персоналу стратегічним змінам та методи його подолання. Комунікації в процесі реалізації стратегічних змін.</p>
Традиційні і сучасні методи управління змінами	<p>Командні методи реалізації організаційних змін. Проектний підхід в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод управління змінами. Бенчмаркінг у системі управління змінами. Аутсорсинг як інструмент організаційних змін. Lean-менеджмент у процесі управління змінами. Kaizen як концепція безперервного</p>

вдосконалення. Agile-методи в управлінні змінами. Scrum-підхід у реалізації організаційних змін. Design Thinking як сучасний метод управління змінами. Цифрові технології в системі управління змінами. Автоматизація управлінських процесів у процесі змін. Використання HR-технологій в управлінні змінами.

### Методи навчання та форми контролю у відповідності до програмних результатів навчання

Програмні результати навчання	Методи навчання	Форми і засоби оцінювання
<p><b>ПРН2.</b> Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.</p>	<p>Пояснення, методи інтерактивного навчання, створення ситуації зацікавленості, демонстраційні методи, виконання індивідуальних завдань, проблемний виклад</p>	<p><b>Поточний контроль:</b> оцінювання розв'язання ситуаційних вправ пов'язаних з формуванням доходів бюджетів всіх рівнів, захист презентацій, підбір і проведення інтерактивних вправ.  <b>Підсумковий контроль:</b> письмовий екзамен.</p>
<p><b>ПРН7.</b> Виявляти навички організаційного проектування.</p>	<p>Опрацювання наукових досліджень, аналітичний метод, синтетичний метод, створення ситуацій пізнавальної новизни, проблемний виклад, частково-пошуковий метод, виконання індивідуальних практичних завдань, самостійна робота студентів</p>	<p><b>Поточний контроль:</b> тестовий контроль, практичний контроль, практико-орієнтовані завдання, підготовка тез доповідей, захист презентації, самоконтроль  <b>Підсумковий контроль:</b> письмовий екзамен.</p>
<p><b>ПРН 8.</b> Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.</p>	<p>Пояснення, методи інтерактивного навчання, опрацювання наукових досліджень, створення ситуації зацікавленості, демонстраційні методи, виконання індивідуальних завдань, проблемний виклад</p>	<p><b>Поточний контроль:</b> оцінювання розв'язання ситуаційних вправ пов'язаних з формуванням доходів бюджетів всіх рівнів, захист презентацій, підбір і проведення інтерактивних вправ.  <b>Підсумковий контроль:</b> письмовий екзамен.</p>
<p><b>ПРН 10.</b> Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.</p>	<p>Опрацювання наукових досліджень, аналітичний метод, синтетичний метод, створення ситуацій пізнавальної новизни, проблемний виклад, самостійна робота студентів</p>	<p><b>Поточний контроль:</b> тестовий контроль, практичний контроль, практико-орієнтовані завдання, підготовка тез доповідей, захист презентації, самоконтроль</p>

		<b>Підсумковий контроль:</b> письмовий екзамен.
<b>ПРН 15.</b> Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	Пояснення, спостереження і аналіз випадків, демонстрація, навчальні дискусії, аналітичний метод, частково-пошуковий метод, створення ситуацій пізнавальної новизни, виконання індивідуальних практичних завдань, самостійна робота студентів	<b>Поточний контроль:</b> тестовий контроль, практичний контроль (розрахунок показників, практико-орієнтовані завдання), самоконтроль <b>Підсумковий контроль:</b> письмовий екзамен.

### Критерії оцінювання відповідно до форм і видів контролю

**Оцінювання результатів навчання** здійснюється відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в МДПУ імені Богдана Хмельницького» <https://mdpu.org.ua/universitet/informatsiya-shho-pidlyagaye-oprilyudnennyu/dokumenti-vishhogo-navchalnogo-zaklad/polozhennya-z-organizatsiyi-osvitnogo-p/> та «Положення про бально-накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у МДПУ імені Богдана Хмельницького» <https://mdpu.org.ua/universitet/informatsiya-shho-pidlyagaye-oprilyudnennyu/dokumenti-vishhogo-navchalnogo-zaklad/polozhennya-z-organizatsiyi-osvitnogo-p/>.

Бально-накопичувальна система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з кожного освітнього компонента містить поточний, підсумковий контроль знань та оцінювання самостійної роботи. Робота здобувачів на навчальних заняттях оцінюється за видами навчальної діяльності. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні роботи здобувачів на навчальних заняттях складає 30 балів. Самостійна робота є видом навчальної діяльності здобувача, яка підлягає оцінюванню. Викладач визначає види самостійної роботи здобувачам. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні самостійної роботи здобувачів складає 30 балів.

Підсумковий контроль знань – вид контролю, який проводиться наприкінці навчального семестру у формі заліку/диференційного заліку.

Загальний бал (ЗБ ОК) з освітнього компонента складається з суми балів, отриманих за навчальну, самостійну роботу та підсумковий контроль знань (залік (З)/екзамен (Е)).

<b>Бально-накопичувальна система здобувача з освітнього компонента</b>			
<b>Види навчальної діяльності здобувача, які</b>		Частина 1. Концептуальні основи управління змінами	Частина 2. Процес управління змінами. підходи і методи управління змінами
	<b>Робота на навчальних заняттях (максимальний сумарний бал – 30):</b>		
	Практико-орієнтовані завдання	10	10

Тестування	5	5
<b>Самостійна робота студента (максимальний сумарний бал – 30):</b>		
Розробити комплекс антикризових управлінських змін організації, що функціонує в умовах економічної нестабільності та втрати конкурентних позицій		10
Провести дослідження причин виникнення опору персоналу організаційним змінам		10
Підготувати проекти/відео-презентації з актуальних проблем управління змінами		5
Розробити схеми або таблиці за темою		5
<b>Підсумковий контроль: екзамен (максимальний бал – 40)</b>		40
<b>Загальний бал (максимальний бал – 100)</b>		100

Робота здобувачів вищої освіти на навчальних заняттях з освітнього компонента оцінюється за видами навчальної діяльності. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні роботи здобувачів на навчальних заняттях складає 30 балів. Оцінювання видів навчальної діяльності здійснюється за шкалою «0», «1», «2», «3», «4», «5».

Критерії оцінювання діяльності здобувачів вищої освіти за окремими видами навчальних робіт, наведені у таблиці нижче.

#### Оцінювання окремих видів робіт

Методи контролю результатів навчання	Максимальна кількість балів та вимоги до їх накопичення
Проекти/відео-презентації з актуальних проблем управління проектами, ризиками та якістю, розробка схем і таблиць	5 балів: – 5 балів – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено широкий аналіз проблеми, – 4 бали – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено широкий аналіз проблеми, але є деякі недоліки у тексті, – 3 бали – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено достатній аналіз проблеми, але є деякі недоліки у тексті, – 1-2 бали – зміст не відповідає темі, є багато недоліків, невідповідність вимогам щодо оформлення, плагіат. 0 балів – відповідь відсутня
Практико-орієнтовані завдання (розрахунок показників, ситуаційні завдання, ідентифікація і вирішення)	10 балів: – 9-10 балів – завдання виконане самостійно, добирає самостійно інформаційні джерела, що відповідають завданню, розраховує показники для обґрунтування управлінських рішень. Здобувач демонструє навички ефективної взаємодії, аргументує, переконує, приймає рішення, логічно

<p>проблем тощо)</p> <p>Самостійна робота практичного спрямування (розробка проєктів, їх оцінка тощо)</p>	<p>формулює думку, відстоює власну позицію у процесі вирішення фахових завдань.</p> <p>– 7-8 балів – завдання виконані повністю, без допомоги викладача, але неповно. В ході виконання завдань допускалися помилки, використані не всі необхідні методи аналізу та узагальнення матеріалу. Здобувач демонструє навички взаємодії, аналізує, аргументує, логічно формулює, демонструє приклади, роблячи вибір, намагається, але не завжди вміє відстояти власну позицію у процесі вирішення фахових завдань.</p> <p>– 5-6 Завдання виконане після консультації з викладачем і неповністю. В ході виконання завдання застосовує запропонований викладачем спосіб отримання інформації з декількох джерел. Має фрагментарні навички роботи з підручником, науковими джерелами. Може аналізувати навчальний матеріал, порівнювати його, але непослідовний у своїх висновках. Здобувач демонструє навички взаємодії, обговорює, формулює, демонструє думку, роблячи вибір, не завжди вміє переконати, відстояти власну.</p> <p>– 3-4 бали – завдання виконані неповно та на низькому рівні. У ході виконання завдань допускалися помилки, використані не всі необхідні методи аналізу та узагальнення матеріалу. Здобувач віддає перевагу позиції інших у процесі вирішення фахових завдань.</p> <p>- 1-2 бали – завдання виконані неповно з помилками. Здобувач розглядає, розпізнає, описує в загальних рисах, але не визначає зв'язки між закономірностями, особливостями розвитку і функціонуванням психічних явищ в контексті професійних завдань.</p> <p>– 0 балів – відповідь відсутня</p>
---	--

Згідно Положення про бально-накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачами вищої освіти у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького самостійна робота є видом навчальної діяльності здобувача, яка підлягає оцінюванню. Викладачем за освітнім компонентом визначено 3 види самостійної роботи (згідно орієнтовного переліку видів діяльності здобувача, які дозволяють продемонструвати досягнення результатів навчання, наведених в Положенні). Максимальна сума балів при оцінюванні самостійної роботи здобувачів складає 30 балів.

Підсумковим контролем на освітньому компоненті *Управління змінами* є екзамен, на його складання надається 40 балів. Екзаменаційний білет включає 1 теоретичне питання (10 балів), практичне завдання (10 балів) та 20 тестових завдань (по 1 балу за відповідь) з усіх тем, які входять до програми освітнього компоненту. Критерії оцінювання підсумкового контролю подано нижче:

Характеристика критеріїв оцінювання знань	Якісна шкала	Оцінювання теоретичного питання, практичного завдання	За 40 бальною шкалою
<p><b>Високий рівень</b> Характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями – з предмета,</p>	відмінно	9-10	36-40

<p>уміннями застосувати знання, творча, навчальна діяльність має дослідницький характер, позначена уміннями самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особистісну позицію.</p>			
<p><b>Високий рівень</b> Характеризується глибокими і міцними знаннями – з предмета, уміннями застосувати знання, творча, навчальна діяльність має частково дослідницький характер, позначена уміннями самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особистісну позицію.</p>	добре	8	33-35
<p><b>Достатній рівень</b> Характеризується знаннями суттєвих ознак, понять, явищ, закономірностей, зв'язків між ними. Студент самостійно засвоює знання у стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, синтезом, узагальненням, порівнянням, абстрагуванням), уміє робити висновки, виправляти допущені помилки.</p>	добре	6-7	30-32
<p><b>Середній рівень</b> Знання неповні, поверхневі. Студент відновлює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки. Здатний вирішувати завдання за зразком. Володіє елементарними вміннями навчальної діяльності.</p>	задовільно	5	27-29
<p><b>Початковий рівень</b> Відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення.</p>	задовільно	3-4	24-26
<p>Незнання значної частини навчального матеріалу, суттєві помилки у відповідях на питання, невміння застосувати теоретичні положення при розв'язанні практичних задач.</p>	Не зараховано (з можливістю повторного складання)	2-3	21-23
<p>Незнання значної частини навчального матеріалу, суттєві помилки у відповідях на питання, невміння орієнтуватись при виконанні практичних задач, незнання основних фундаментальних положень</p>	Не зараховано (з обов'язковим повторним вивченням освітнього компонента)	0-1	1-20

**Оцінювання результатів навчання в Університеті здійснюється відповідно до 100-бальної шкали:**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи, практики, диференційованого заліку	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C	добре	
64-73	D	задовільно	
60-63	E	задовільно	
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

**ПОРЯДОК ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ, ОТРИМАНИХ В НЕФОРМАЛЬНІЙ ОСВІТІ**

Здобувачі вищої освіти мають право на визнання результатів навчання, отриманих в неформальній освіті. Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті, регулюється Положенням про порядок визнання результатів навчання у процесі неформальної освіти в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького <http://surl.li/lgwzd>

Викладач надає здобувачам актуальну інформацію про підвищення рівня професійної підготовки та можливе перезарахування результатів, отриманих у неформальній освіті. Такі рекомендації надаються здобувачам на сторінках освітніх компонентів на ЦОДТ, а також в telegram-групах.

**Перелік рекомендованої літератури (основної і додаткової), електронних ресурсів, нормативних документів, публікацій з освітнього компонента викладачів освітньої програми, з якими можна ознайомитися в репозиторії <http://eprints.mdp.org.ua> та у вільному доступі у мережі Інтернет**

**Основна**

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
4. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О.С., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

### Допоміжна

7. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
8. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
9. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
10. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
11. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. Т.5. 268 с.
12. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
13. Burnes Bernard. Managing Change. 2004. 745 p.
14. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
15. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
16. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67. 21. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.

### Електронні ресурси:

17. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/basic-page/our-work>
18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Євростат: <http://www.eurostat.eu>.
20. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/>
21. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
22. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
23. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
24. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
25. Освітній портал, присвячений висвітленню освітніх і наукових проєктів в Україні: <http://www.osvita.org.ua>
26. Євростат: <http://www.eurostat.eu>. 6. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/>
27. Технопарк «Інститут монокристалів». URL: <http://www.isc.kharkov.com>
28. Технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка». URL: <http://www.yamanouchi.com.ua/>

Повний список основної і додаткової літератури можна отримати у викладача або на сторінці дистанційної освіти <https://v.gd/Wxvnywy>

**Публікації з освітнього компонента викладачів освітньої програми, з якими можна ознайомитися в репозиторії <http://eprints.mdpu.org.ua> та у вільному доступі у мережі Інтернет:**

1. Hutsaliuk O., Bondar I., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise . *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Volume 3, no. 1. P. 91-102. DOI:[10.31733/2786-491X-2023-1-91-102](https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102)
2. Олена Галушко, Рафал Лізут. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник ДДУВС*. 2023. Спеціальний випуск № 2, С. 263-268. DOI: [10.31733/2078-3566-2023-6-263-268](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-6-263-268) .
3. Lizut R., Samotuha A., Kryzhanovskyi O. Regime of foreign occupation and its impact on human rights. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. 3(2), 160–184. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-2-160-184>
4. Vakulych M., Lizut R. Basic components of the investment climate formation of the Ukrainian economy in modern conditions of globalization transformations. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Volume 1 (1). С. 56-65. DOI [10.31733/2786-491X-2021-56-65](https://doi.org/10.31733/2786-491X-2021-56-65).
5. Didenko Anastasiia, Kravets Olena, Kovalenko-Marchenkova Yevheniia, Rafał Lizut. Cognitive Approach To Modeling Population's Quality Of Life. *Economics And Law Review*. 2021. 1(2). P. 81-90. DOI [10.31733/2786-491X-2021-2-81-90](https://doi.org/10.31733/2786-491X-2021-2-81-90)
6. Rafał Lizut. Wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na bezpieczeństwo państwa. Bulgaria, Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences. 2025, 239 p.