

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА**



Факультет економічний

Кафедра менеджменту і маркетингу

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 6. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

Спеціальність D3 Менеджмент

Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту і маркетингу
Протокол № 1 від 25 серпня 2026 р.

м. Івано-Франківськ – 2026 р.

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	Управління змінами
Викладач (-і)	к.е.н., доц. Михайлів Г.В.
Контактний телефон викладача	(099)750-28-03
E-mail викладача	halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua
Формат дисципліни	Очний
Обсяг дисципліни	3 кредити ЄКТС, 90 год.
Посилання на сайт дистанційного навчання	https://d-learn.pnu.edu.ua/
Консультації	Очні консультації: згідно розкладу консультацій
2. Анотація до навчальної дисципліни	
Нормативна дисципліна «Управління змінами» є обов'язковою освітньою компонентою циклу фахової підготовки здобувачів другого(магістерського) рівня вищої освіти ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» і спрямована на те, щоб дати знання теоретичних основ і системного процесу підготовки, впровадження та закріплення нових підходів, стратегій чи технологій в організації з мінімізацією опору працівників.	
3. Мета та цілі навчальної дисципліни	
Мета дисципліни є вивчення теорії і практики управління змінами на сучасному підприємстві; усвідомлення сутності основних понять та категорій змін; оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами, розвиток навичок використання прийомів, способів та інструментів управління змінами, що виправдали себе на практиці, а також формування логічного мислення і підвищення творчого потенціалу. Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління змінами» є теоретична та практична підготовка студентів з питань: 1) розуміння сутності змін та природи їх виникнення; 2) розкриття загальних та окремих закономірностей управління змінами, умов та факторів, що визначають успішність управління змінами; 3) ефективності роботи окремого працівника і керівника; 4) формування в студентів наукового світогляду; 5) знань із технологій та методів управління змінами в організаціях, вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін. Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій. Студент повинен знати: - особливості змін в організації та їх протікання; - сутність, зміст змін в організації та їх роль в діяльності підприємства; - складові та умови ефективного управління змінами; - складові процесу та методи здійснення змін; - особливості групової діяльності людей та фактори впливу змін на її ефективність; - сутність влади і впливу на людей та способи їх реалізації, складові ефективності роботи керівника та методи її забезпечення; - складові управління змінами на виробництві та методи вирішення окремих задач. Студент повинен уміти: - створювати ефективну систему організації управління змінами, контролю, комунікацій і прийняття рішень на підприємстві; - визначити сукупність елементів і сил середовища підприємства та характер їх впливу на діяльність підприємства; - здійснювати підготовку та реалізацію управлінських змін; - оволодіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; - формувати цілі і задачі діяльності підприємства та шляхи і методи їх досягнення; - визначати зміни в організаційній структурі функціональних підрозділів підприємства; - здійснювати контроль діяльності персоналу підприємства та складати заходи по усуненню недоліків.	

4. Програмні компетентності та результати навчання

Програмні компетентності

Програмні компетентності

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 13. Здатність адаптуватися до різних сфер ділової активності організацій в умовах функціонування у змінному середовищі з врахуванням локальних і регіональних громад.

Результати навчання:

ПРН01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) суб'єкта господарювання.

ПРН 14. Вміти визначати, обґрунтовувати та імплементувати управлінські рішення стосовно ефективної діяльності організації (підприємства) з врахуванням корпоративних особливостей, фінансових ресурсів та активів, а також змісту інвестиційних (інноваційних) проектів.

ПРН 15. Вміти застосовувати управлінські рішення з метою реалізації проектів розвитку організацій та громад на основі інвестиційного проектування та фінансового планування.

5. Організація навчання

Обсяг навчальної дисципліни – 90 год.

Вид заняття	Загальна кількість годин
лекції	16
практичні (семінарські)	14
самостійна робота	60

Ознаки навчальної дисципліни

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний / Вибірковий
I	D3 Менеджмент	II	Нормативний

Тематика навчальної дисципліни

Тема, план	Кількість годин		
	лекція	практичне (семінарське) заняття	самос- тійна робот а
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.	2/-	1	6
Тема 2. Види змін.	2	2	8
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами.	2	2	8

Тема 4. Моделі управління змінами.	2	2	8
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.	2	2	8
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	2	1	8
Тема 7. Управління опором змінам.	2	2	6
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами.	2	2	8
Разом	16	14	60

6. Система оцінювання навчальної дисципліни

Загальна система оцінювання навчальної дисципліни	Система оцінювання знань здобувачів освіти з навчальної дисципліни включає поточний та семестровий контроль знань. Поточний контроль здійснюється під час проведення аудиторних занять і має на меті перевірку знань здобувачів з окремих тем навчальної дисципліни та рівня їх підготовленості (усні відповіді, доповіді, дискусії, розв'язування практичних ситуацій (задач), тестування, контрольні роботи). Оцінки отримані здобувачами, виставляються в електронні академічні журнали в 100 бальній шкалі. Накопичення балів студентом під час вивчення дисципліни проводиться у такому співвідношенні: – поточне оцінювання – 80 балів; – самостійна робота – 20 балів. Семестровий контроль у формі заліку передбачає, що підсумкова оцінка (у стобальній шкалі) з навчальної дисципліни визначається наростаючим підсумком як сума оцінок за поточне оцінювання, та самостійну роботу відповідно до їх розподілу у електронному журналі. Підсумкова залікова оцінка виставляється на останньому практичному (семінарському) занятті. Результати оцінювання заносяться до електронних екзаменаційних відомостей навчання здобувачів освіти. Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти з усіх видів навчальної роботи здійснюється за стобальною шкалою і переводиться у національну шкалу та шкалу ECTS за схемою:
--	---

	Зараховано – «відмінно» (90-100 балів) – (А – за шкалою ECTS)– здобувач демонструє повні і глибокі знання навчального матеріалу, достовірний рівень розвитку умінь та навичок, правильне й обґрунтоване формулювання практичних висновків, наводить повний обґрунтований розв’язок прикладів та задач, аналізує причинно-наслідкові зв’язки; вільно володіє науковими термінами; Зараховано – «добре» (70-89 балів) (за шкалою ECTS: 80-89 – В; 70-79 – С) – здобувач демонструє повні знання навчального матеріалу, але допускає незначні пропуски фактичного матеріалу, вміє застосувати його до розв’язання конкретних прикладів та задач, у деяких випадках нечітко формулює загалом правильні відповіді, допускає окремі несуттєві помилки та неточності у розв’язках; Зараховано – «задовільно» 50-69 балів (за шкалою ECTS: 60-69 – D; 50-59 – E) – здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, не завжди вміє правильно застосувати набуті знання до розв’язання конкретних прикладів та задач, нечітко, а інколи й невірно формулює основні твердження та причинно-наслідкові зв’язки; Незараховано (менше 50 балів) (за шкалою ECTS: 26-49 – FХ; 1-25 – F) – здобувач не володіє достатнім рівнем необхідних знань, умінь, навичок, науковими термінами. Отримання додаткових балів за дисципліною можливе в разі виконання індивідуальних завдань, попередньо узгоджених з викладачем. Також за рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали (див. «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Карпатського національного університету імені Василя Стефаника», https://surl.li/dteozo; «Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» https://surl.li/zhysq).
Вимоги до письмових робіт	Здобувач виконує контрольні роботи головна мета яких – перевірка ступеня засвоєння здобувачами теоретичних положень курсу. У разі відсутності здобувача при написанні контрольної роботи йому надається можливість виконати цей вид роботи в межах індивідуально-консультативної роботи з викладачем або в межах визначеного викладачем відповідного практичного (семінарського) заняття.
Практичні (семінарські) заняття	Практичні (семінарські) заняття проводяться з метою формування у здобувачів умінь і навичок з предмету, вирішення сформульованих завдань, їх перевірка та оцінювання. За метою і структурою практичні (семінарські) заняття є ланцюжком, який пов’язує теоретичне навчання і практичні навички з дисципліни, а також передбачає попередній контроль знань здобувачів.
Самостійна робота	Загальний обсяг годин самостійної роботи здобувача, що відводиться на вивчення дисципліни «Управління змінами» складає 60 год. Навчальний матеріал дисципліни, передбачений для засвоєння здобувачем вищої освіти у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль разом з навчальним матеріалом, що вивчався при проведенні аудиторних навчальних занять. Оцінювання самостійної роботи проводиться за окремим розкладом під час тижнів контролю за самостійною роботою. Оцінки, отримані здобувачами вищої освіти вносяться до журналу занять навчальної групи та враховуються при визначенні підсумкової оцінки з навчальної дисципліни.
Умови допуску до підсумкового контролю	Максимальну оцінку 50 балів здобувач може отримати протягом семестру за всі види контролю в межах практичних (семінарських) занять та за самостійну роботу.
Підсумковий контроль	Форма контролю: екзамен.

7. Політика курсу

Письмові роботи: здобувач повинен самостійно виконувати навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання, а для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей.

Здобувачам вищої освіти, які не отримали оцінку за підсумковий семестровий контроль, дозволяється ліквідувати академічну заборгованість відповідно до графіка ліквідації академзаборгованості за встановленими в університеті правилами.

Очікується, що здобувачі будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлюючи наслідки її порушення, що визначається «Положенням про запобігання та виявлення плагіату у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» (URL: <https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/>). Списування під час виконання завдань заборонені. Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише для виконання он-лайн тестування. Для обчислень можна використовувати калькулятор.

Відвідування занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі здобувачі відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Здобувачі мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. Пропуски практичних занять відпрацьовуються в обов'язковому порядку на консультаціях.

У здобувачів є можливість отримати додаткові бали пройшовши онлайн курси на навчальних платформах Prometheus, Coursera тощо. Слід враховувати, що приймаються сертифікати, які розширюють чи поглиблюють знання з дисципліни. Попередньо здобувач повинен погодити коректність обраного курсу (написавши лист на електронну адресу: halyna.mykhailiv@cnu.edu.ua).

Результати неформальної освіти визнаються згідно «Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти, в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» (<https://surl.li/tgxgsl>).

При використанні технологій штучного інтелекту здобувачі повинні дотримуватись «Рекомендацій щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти» (URL: <https://surl.li/zntjjk>).

8. Рекомендована література та інші джерела

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
3. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
4. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с
5. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
6. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
7. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
8. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Кос-тюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологівпраці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
9. Кузьмін О. С. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видав-ництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
10. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
11. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
12. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Тка-чова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
13. Shashyn, O., Prus, Y., Portnov, Y., Borshch, V., & Mykhailiv, H. (2024). Fostering innovation through collaborative leadership: developing a novel framework for strategic management. Multidisciplinary Science Journal, 6, 2024ss0722. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0722>
14. [Yuliia Holovnia](#), [Halyna Mykhailiv](#), [Oleksandra Panasiuk](#), [Volodymyr Saienko](#), [Tetiana Vlasenko](#). Management as a Factor of Socio-Economic Development of Small and Medium-Sized Businesses of Ukraine in Conditions of Instability. Research article. DOI: <https://doi.org/10.70517/ijhsa4534>. Volume 45, Issue 3. Pages: 36-47
15. Tetiana Volotovska, Halyna Mykhailiv, Oksana Porada, Lesia Zelman, Svitlana Kyshakevych. CHANGE MANAGEMENT WITHIN THE LEARNING ENVIRONMENT: THE ROLE OF LEADERSHIP AND INNOVATIVE MANAGEMENT. v. 16 n. 43 (2024) DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v16i43.11790>
16. Вербовський І.А. Михайлів Г.В. Сойма С.Ю. Інноваційний менеджмент: стимулювання та управління творчістю і ідеями в організації. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-10>

Викладач

Галина МИХАЙЛІВ