

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

«28» серпня 2026 р



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

галузь знань: 29 «Міжнародні відносини»

спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітня програма: «Міжнародна електронна комерція»

вид дисципліни: за вибором

факультет: ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

2026/2027 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

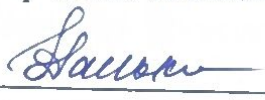
«27» серпня 2026 року, протокол №1

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Страпчук Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

Програму схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій


(підпис) Наталя ДАНЬКО
(прізвище та ініціали)

Програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Міжнародна електронна комерція»

Гарант освітньо-професійної програми «Міжнародна електронна комерція» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти


(підпис) Світлана СТРАПЧУК
(прізвище та ініціали)

Програму погоджено науково-методичною комісією ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Протокол № 1 від «27» серпня 2026 року

Голова науково-методичної комісії ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»


(підпис) Ганна ПАНАСЕНКО
(прізвище та ініціали)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління змінами» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Міжнародна електронна комерція» підготовки першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета дисципліни полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти системного уявлення, теоретичних знань та практичних навичок щодо процесів управління змінами в організаціях, а також в оволодінні методами аналізу, планування та реалізації змін у сфері послуг. Особлива увага приділяється здатності вирішувати складні управлінські задачі, що виникають міжнародній електронній комерції під час трансформаційних процесів на різних рівнях – від індивідуальних до організаційних.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти компетентностей та програмних результатів навчання, що відповідають як ОПП, так і інші.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни «Управління змінами»:

- сформувати розуміння природи, видів і закономірностей змін на індивідуальному, командному та організаційному рівнях;
- опанувати класичні та сучасні моделі управління змінами (К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR, модель узгодження Надлера-Тушмана) та навчитися обирати модель відповідно до ситуації в організації;
- навчити визначати потребу у змінах, діагностувати стан організації та оцінювати вплив змін на результати її діяльності;
- сформувати навички виявлення, оцінювання та зниження опору змінам, комунікації змін зі стейкхолдерами та роботи в команді змін;
- розвинути розуміння ролі керівника, лідерства та організаційної культури в успішному впровадженні змін;
- навчити планувати та організовувати процеси змін із застосуванням сучасних методів менеджменту та цифрових інструментів, зокрема гнучких (agile) підходів і технологій штучного інтелекту;
- набути практичного досвіду розроблення плану змін для компанії міжнародної електронної комерції (вихід на міжнародний маркетплейс, перехід на нову платформу, впровадження ШІ в клієнтський сервіс) та обґрунтування заходів з адаптації до змін міжнародного середовища.

1.3. Кількість кредитів 4.

1.4. Загальна кількість годин 120.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
За вибором	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4-й	-
Семестр	
8-й	-
Лекції	
27 год.	-
Практичні заняття	

18 год.	-
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
75 год	-

1.6. Перелік компетентностей, що формує дана дисципліна:

формування наступних загальних компетентностей:

ЗК 03. Здатність навчатися та бути сучасно навченим.

ЗК 08. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК 09. Уміння бути критичним та самокритичним.

ЗК 11. Здатність працювати в команді.

формування наступних спеціальних (фахових) компетентностей:

СК 05. Здатність здійснювати комплексний аналіз та моніторинг кон'юнктури світових ринків, оцінювати зміни міжнародного середовища та вміти адаптуватися до них.

СК 08. Здатність визначати функціональні особливості, характер, рівень та ступінь взаємозв'язків між суб'єктами міжнародних економічних відносин різного рівня та налагоджувати комунікації між ними.

СК 16. Здатність постійно підвищувати теоретичний рівень знань, генерувати й ефективно використовувати їх в практичній діяльності.

1.7. Перелік результатів навчання, що формує дана дисципліна

РН 01. Відповідально ставитися до професійного самовдосконалення, усвідомлюючи необхідність навчання впродовж усього життя, проявляти толерантність та готовність до інноваційних змін.

РН 05. Володіти навичками самоаналізу (самоконтролю), бути зрозумілим для представників інших бізнес-культур та професійних груп різного рівня (з фахівцями з інших галузей знань/видів діяльності) на засадах цінування різноманітності, мультикультурності, толерантності та поваги до них.

РН 06. Планувати, організовувати, мотивувати, оцінювати та підвищувати результативність колективної праці, здійснювати дослідження в групі під керівництвом лідера, з урахуванням вимог та особливостей сьогодення в умовах обмеженості часу.

РН 07. Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.

РН 25. Презентувати результати дослідження на базі яких, розробляються рекомендації та заходи з адаптації до змін міжнародного середовища.

1.8. Пререквізити: ОК 25 Менеджмент і лідерство; ОК 12 Сталі бізнес-моделі; ОК 29 Менеджмент ІТ-проектів; ОК 11 Маркетинг для міжнародної електронної комерції.

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

1.1. Природа виникнення змін.

1.2. Еволюція теорій та моделей управління змінами.

1.3. Змістова характеристика теорій змін.

1.4. Класифікація видів змін.

Тема 2. Індивідуальні зміни

2.1. Навчання та зміни. Особистість і зміни. Види компетентностей.

2.2. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний і гуманістичний підходи до змін.

2.3. Модель ADKAR: етапи індивідуальної адаптації до змін. Розроблення індивідуальних

планів покращення результатів роботи.

2.4. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Тема 3. Командні зміни

3.1. Поняття групи та її перетворення на команду.

3.2. Типи корпоративних команд.

3.3. Стадії розвитку команди за Б. Такманом.

3.4. Ролі учасників команди змін за Р. М. Белбіном. Базові припущення групи за В. Біоном. Типологія І. Адізеса (PAEI).

3.5. Визначення бажаних стандартів поведінки команди.

3.6. Віддалені та міжнародні команди в умовах змін.

Тема 4. Організаційні зміни

4.1. Моделі та підходи до організаційних змін.

4.2. Метафори організації Г. Моргана: машина, організм, політична система, потік і трансформація.

4.3. Моделі змін: модель К. Левіна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлера–Тушмана, системна модель П. Сенге, 8 кроків Дж. Коттера.

4.4. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та чинники ефективності організаційних перетворень.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

5.1. Ефективне лідерство.

5.2. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.

5.3. Стили та навички керівника змін.

5.4. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за У. Беннісом).

5.5. «Єднальні» керівники за Дж. Ліпман-Блюмен.

5.6. Самоаналіз і внутрішні ресурси управління змінами.

5.7. Емоційна компетентність керівника.

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та управління опором змінам

6.1. Причини та прояви опору змінам на індивідуальному рівні.

6.2. Оцінювання рівня опору змінам.

6.3. Комунікація змін зі стейкхолдерами.

6.4. Розроблення рекомендацій щодо зниження опору.

6.5. Формування інноваційної організаційної культури.

Тема 7. Структурні зміни

7.1. Сутність, причини та процес реструктуризації. Критичні чинники успіху змін. П'ять хвиль довіри.

7.2. Проекти з управління змінами в організаціях. «Три С» ефективних перетворень. Моніторинг та аналіз змін.

7.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: скорочення штатів (модель Д. Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

8.1. Причини злиттів і поглинань. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

8.2. Уроки вдалих і невдалих поглинань. Принципи інтеграції для координаторів змін.

8.3. Трансформація бізнес-моделі. Business Model Canvas як інструмент відображення змін.

8.4. Зміна процесів та корпоративної культури.

8.5. Ребрендинг. Бренд роботодавця.

Тема 9. Цифрова трансформація та зміни на основі інформаційних технологій

9.1. Стратегічна сітка Ф. Мак-Фарлана для оцінювання ролі інформаційних технологій в організації.

9.2. Роль управління даними (data management) в організаційних змінах.

9.3. Гнучкі (agile) підходи до управління змінами.

9.4. Впровадження штучного інтелекту та платформних рішень у компаніях електронної комерції: зміни процесів, ролей і навичок.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Тема 2. Індивідуальні зміни	14	3	2	-	-	9	-	-	-	-	-	-
Тема 3. Командні зміни	14	3	2	-	-	9	-	-	-	-	-	-
Тема 4. Організаційні зміни	14	3	2	-	-	9	-	-	-	-	-	-
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та управління опором змінам	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Тема 7. Структурні зміни	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Тема 9. Цифрова трансформація та зміни на основі інформаційних технологій	13	3	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Всього	120	27	18	-	-	75	-	-	-	-	-	-

4. Тематики практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	2	-
2	Тема 2. Індивідуальні зміни	2	-
3	Тема 3. Командні зміни	2	-
4	Тема 4. Організаційні зміни	2	-
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	2	-
6	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та управління опором змінам	2	-
7	Тема 7. Структурні зміни	2	-
8	Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2	-
9	Тема 9. Цифрова трансформація та зміни на основі інформаційних технологій	2	-
	Разом	18	-

5. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота спрямована на поетапну підготовку командного проєкту «План змін для компанії електронної комерції». На початку семестру студент обирає компанію та одну зміну: вихід на міжнародний маркетплейс, перехід на нову e-commerce платформу або впровадження III в клієнтський сервіс. Кожна тема завершується розділом плану, який подається в Moodle до наступного практичного заняття.

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами Завдання: описати обрану компанію та зміну (причини, масштаб, тип зміни за класифікацією); порівняти моделі К. Левіна, Дж. Коттера і ADKAR та обґрунтувати, яка з них найкраще підходить для обраної зміни. Результат: опис кейсу (до 1 сторінки) і порівняльна таблиця моделей з обґрунтуванням вибору. Джерела: розд. 11, п. 1–3; [1; 3; 6; 14].	8	-
2	Тема 2. Індивідуальні зміни Завдання: визначити 2–3 групи працівників, яких зачіпає зміна (наприклад, менеджери з продажу, служба підтримки, логісти), і для кожної скласти ADKAR-профіль: на якому етапі група перебуває, що заважає руху далі, які дії потрібні. Результат: таблиця ADKAR-профілів груп працівників. Джерела: розд. 11, п. 2; [1; 12].	9	-
3	Тема 3. Командні зміни Завдання: сформувати команду змін компанії: визначити ролі учасників за Р. М. Белбіном або І. Адізесом, стадію розвитку команди за Б. Такманом, правила роботи віддаленої чи міжнародної команди; сформулювати рекомендації керівнику щодо підтримки командної взаємодії. Результат: склад і ролі команди змін, рекомендації керівнику (до 200 слів). Джерела: розд. 11, п. 11; [1; 3; 17].	9	-
4	Тема 4. Організаційні зміни Завдання: провести діагностику компанії за моделлю узгодження Надлера–Тушмана (завдання, люди, формальна організація, культура) і визначити, які елементи мають змінитися; скласти покроковий план змін за 8 кроками Дж. Коттера. Результат: діагностична таблиця і план змін за Коттером. Джерела: розд. 11, п. 3; [2; 4; 5; 9].	9	-
5	Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами Завдання: визначити 5 ключових ролей керівника у змінах обраної компанії та стиль лідерства, потрібний на кожному етапі; описати конкретні дії лідера в умовах цифрової трансформації. Результат: таблиця «роль, дії, етап змін» (до 1 сторінки). Джерела: розд. 11, п. 8; [4; 5; 13; 17].	8	-
6	Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та управління опором змінам Завдання: скласти карту стейкхолдерів (вплив і ставлення до змін); визначити причини опору кожної групи та оцінити його рівень; розробити план комунікації змін і 3 заходи зі зниження опору. Результат: карта стейкхолдерів, план комунікації, заходи зі зниження опору. Джерела: розд. 11, п. 11; [5; 16; 19; 20].	8	-

7	Тема 7. Структурні зміни Завдання: визначити, як зміна вплине на структуру компанії, ролі та функції підрозділів; підготувати схему етапів реструктуризації (6–8 кроків) з критеріями моніторингу для кожного етапу. Результат: схема етапів реструктуризації з показниками моніторингу. Джерела: розд. 11, п. 7; [2; 3; 10].	8	-
8	Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації Завдання: відобразити бізнес-модель компанії на Business Model Canvas до і після зміни; визначити, які блоки змінюються і як це пов'язано зі стратегією компанії. Результат: два Canvas («до» і «після») з коментарем до змінених блоків (до 1 сторінки). Джерела: розд. 11, п. 4; [7; 11; 18].	8	-
9	Тема 9. Цифрова трансформація та зміни на основі інформаційних технологій Завдання: визначити цифрові інструменти, потрібні для реалізації зміни (платформи, аналітика даних, ШІ-сервіси, інструменти командної роботи); оцінити ризики цифрової трансформації для компанії; скласти дорожню карту впровадження на 6–12 місяців із застосуванням agile-підходу. Зібрати план змін у цілому та підготувати презентацію. Результат: перелік інструментів із ризиками (до 1 сторінки), дорожня карта, фінальний план змін і презентація в Moodle. Джерела: розд. 11, п. 9, 10; [7; 13; 20].	8	-
	Разом	75	-

6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом індивідуальні завдання не передбачено.

7. Методи навчання

Відповідність методів навчання та форм оцінювання визначеним результатам навчання за ОПП віддзеркалює табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Методи навчання та засоби діагностики результатів навчання за освітньою компонентною «Управління змінами у бізнесі»

Шифр ПРН (відповідно до ОПП)	Результати навчання (відповідно до ОПП)	Методи навчання	Засоби діагностики/ форми оцінювання
РН 01	Відповідально ставитися до професійного самовдосконалення, усвідомлюючи необхідність навчання впродовж усього життя, проявляти толерантність та готовність до інноваційних змін.	Лекції (теми 2, 5, 9); аналіз індивідуальної адаптації до змін за моделлю ADKAR (тема 2); самоаналіз внутрішніх ресурсів керівника змін (тема 5); обговорення змін ролей і навичок під час впровадження ІІІ (тема 9).	Оцінювання практичних завдань тем 2, 5, 9; тестування; ADKAR-профілі груп працівників у плані змін.
РН 05	Володіти навичками самоаналізу (самоконтролю), бути зрозумілим для представників інших бізнес-культур та професійних груп різного рівня (з фахівцями з	Лекції (теми 3, 5, 6); аналіз роботи віддалених і міжнародних команд (тема 3); розроблення карти стейкхолдерів і плану комунікації змін (тема 6).	Оцінювання практичних завдань тем 3, 5, 6; розділ плану змін «Опір і комунікація»; відповіді на запитання

	інших галузей знань/видів діяльності) на засадах цінування різноманітності, мультикультурності, толерантності та поваги до них.		під час захисту плану.
РН 06	Планувати, організовувати, мотивувати, оцінювати та підвищувати результативність колективної праці, здійснювати дослідження в групі під керівництвом лідера, з урахуванням вимог та особливостей сьогодення в умовах обмеженості часу.	Командний проєкт «План змін для компанії електронної комерції» (теми 1–9); формування команди змін за ролями Р. М. Белбіна та І. Адізеса, аналіз стадій розвитку команди за Б. Такманом (тема 3); планування за agile-підходом (тема 9).	Оцінювання командної роботи на практичних заняттях; своєчасність і якість розділів плану змін; захист плану змін.
РН 07	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.	Лекції; застосування моделей змін до кейсу компанії: К. Левін, Дж. Коттер, ADKAR (тема 1), Надлер–Тушман (тема 4), етапи реструктуризації (тема 7), Business Model Canvas (тема 8).	Оцінювання практичних завдань тем 1, 4, 7, 8; тестування; діагностична таблиця, схема реструктуризації та Canvas у плані змін.
РН 25	Презентувати результати дослідження на базі яких, розробляються рекомендації та заходи з адаптації до змін міжнародного середовища.	Розроблення заходів зі зниження опору (тема 6), дорожньої карти впровадження змін (тема 9); підготовка та презентація плану змін.	Оцінювання рекомендацій і дорожньої карти в плані змін; презентація та захист плану змін (залікова робота).

8. Методи контролю

Поточний контроль здійснюється на практичних заняттях і під час перевірки розділів командного проєкту «План змін для компанії електронної комерції». Його мета: перевірити, як здобувачі освіти застосовують моделі та інструменти управління змінами до обраного кейсу.

Поточний контроль передбачає оцінювання:

- участі в роботі на практичних заняттях (аналіз кейсів, групова дискусія, застосування моделей змін до кейсу компанії);
- якості та своєчасності розділів плану змін, які команда подає в Moodle після кожної теми;
- внеску кожного учасника в командну роботу.

За кожну тему здобувач освіти може отримати від 0 до 8 балів:

Складова	Теми 1, 6–9	Теми 4, 5	Теми 2, 3
Робота на практичному занятті	0-4	0-4	0-4
Розділ плану змін	0-2	0-3	0-4
Разом за тему	6	7	8

Максимальна кількість балів за поточний контроль: 60.

Бал за розділ плану змін виставляється команді; викладач може диференціювати його для окремого учасника з урахуванням його внеску, який команда зазначає в розділі. Розділ,

поданий після наступного практичного заняття без поважної причини, оцінюється не вище ніж половиною максимального балу.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 25 балів під час поточного контролю.

9. СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ

Поточне оцінювання роботи студентів на практичних заняттях та самостійної роботи									Всього	залік	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	60	40	100
6	8	8	7	7	6	6	6	6			

T1, T2 ... T9 – теми дисципліни.

Залікова робота (40 балів): план змін (фінальна версія) – 15 балів; презентація та захист – 10 балів; тестування – 15 балів.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти

Критерії оцінювання навчальних досягнень

Вид завдання, що оцінюється	Бали	Критерії оцінки
Робота на практичному занятті (усна або письмова відповідь, аналіз кейсу)	4	Здобувач вищої освіти коректно застосовує модель або інструмент теми до кейсу компанії, аргументує висновки, посилається на основну та додаткову літературу.
	3	Модель застосовано правильно, але з окремими несуттєвими помилками або з неповною аргументацією.
	2-1	Відповідь репродуктивна: здобувач відтворює зміст моделі, але не може застосувати її до кейсу.
	0	Здобувач не брав участі в роботі або не виконав завдання.
Розділ плану змін (командна робота)	максимальний бал за тему	Розділ повний, модель застосовано коректно, висновки конкретні для обраної компанії, внесок учасників зазначено.
	максимальний бал мінус 1	Розділ повний, але модель застосовано з неточностями або висновки мають загальний характер.
	1	Розділ виконано формально, без прив'язки до кейсу компанії.
	0	Розділ не подано; використання ІІІ не задеклароване; дані чи факти про компанію вигадані.

Підсумковий контроль: залік у формі захисту командного проєкту «План змін для компанії електронної комерції» та тестування.

Структура залікової роботи:

1) План змін (фінальна версія): 15 балів.

0–4 бали: план неповний, окремі розділи відсутні або не пов'язані між собою.

5–8 балів: план містить усі розділи, але моделі застосовано формально, заходи мають загальний характер.

9–12 балів: план цілісний, моделі застосовано коректно, є окремі неточності в обґрунтуванні заходів або дорожньої карти.

13–15 балів: план цілісний і реалістичний, розділи узгоджені між собою, заходи зі зниження опору та дорожня карта конкретні для обраної компанії.

2) Презентація та захист (до 10 хв на команду): 10 балів.

0–3 бали: презентація компілятивна, учасники читають текст і не відповідають на запитання.

4–6 балів: структуру презентації дотримано, відповіді на запитання неповні.

7–8 балів: презентація логічна, учасники пояснюють вибір моделей і заходів, є окремі неточності у відповідях.

9–10 балів: кожен учасник вільно пояснює свою частину плану, аргументовано відповідає на запитання.

Бали за презентацію та захист виставляються кожному учаснику індивідуально.

3) Тестування: 15 балів. 15 тестових завдань по 1 балу за кожну правильну відповідь.

Разом за залік: 40 балів. Максимальна кількість балів з дисципліни: 100.

Резервна форма заліку (лише якщо захист в аудиторії провести неможливо, зокрема в умовах дії обставин непоборної сили): план змін подається в Moodle, захист проводиться в режимі відеоконференції, тестування в дистанційному курсі «Управління змінами» в Moodle.

Використання технологій штучного інтелекту

Під час вивчення навчальної дисципліни використання технологій штучного інтелекту (ШІ) здійснюється відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» та Політики використання технологій штучного інтелекту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У межах дисципліни застосовуються такі моделі використання ШІ:

1. Модель «ШІ заборонено».
2. Використання ШІ не допускається під час контрольних заходів, спрямованих на перевірку індивідуальних знань і сформованості компетентностей здобувача освіти: тестування, усних відповідей на практичних заняттях, захисту плану змін.

3. Модель «ШІ як асистент».

4. Під час підготовки до практичних занять і роботи над розділами плану змін дозволяється використання ШІ для: пояснення моделей і понять управління змінами, пошуку інформації про компанію та ринок, удосконалення структури тексту, перевірки мови, стилю й оформлення.

5. Вибір і застосування моделей змін, аналіз кейсу, заходи та висновки готуються здобувачами освіти самостійно. Факти про компанію перевіряються за відкритими джерелами (сайт компанії, звітність, публікації в пресі).

6. Модель «ШІ як інструмент».

7. Використання ШІ може бути складовою виконання завдань: у темі 6 для підготовки чернеток повідомлень для різних груп стейкхолдерів з обов'язковим доопрацюванням командою; у темі 9 для аналізу можливостей впровадження ШІ-сервісів у компанії та порівняння варіантів цифрових інструментів.

Усі результати, отримані за допомогою ШІ, підлягають критичному аналізу, перевірці та доопрацюванню здобувачем освіти.

Декларування використання ШІ.

У разі використання ШІ команда зазначає в кінці відповідного розділу плану змін: назву сервісу або моделі ШІ; дату використання; характер допомоги (пошук інформації, редагування тексту, чернетка повідомлень тощо).

За вимогою викладача здобувач освіти надає використані запити (prompts) або пояснює спосіб використання ШІ.

Недеклароване використання ШІ, подання згенерованого ШІ матеріалу як власного результату навчальної діяльності, а також вигадані факти про компанію розглядаються як порушення академічної доброчесності відповідно до внутрішніх нормативних документів Університету. Відповідний елемент роботи оцінюється в 0 балів.

Неформальна освіта

Результати неформальної освіти зараховуються за умови проходження безкоштовних онлайн-курсів з управління змінами, лідерства, управління проектами або цифрової трансформації (Prometheus, Coursera, edX) і подання сертифіката з прізвищем

здобувача освіти та обсягом курсу в годинах. Курс погоджується з викладачем до початку навчання. Максимум 4 бали впродовж семестру в межах 60 балів поточного контролю.

Участь у студентській конференції з тезами з проблематики управління змінами або цифрової трансформації в електронній комерції додатково зараховується до 2 балів у межах 60 балів поточного контролю.

Оцінювання здійснюється відповідно до шкали ЗВО.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70 – 89	
50 – 69	
0– 49	не зараховано

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Антохов А. А., Клевчик Л. Л., Лусте О. О. Управління змінами : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
3. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 7th ed. London : Bloomsbury Academic, 2025. 456 p. ISBN 978-1-350-41334-4
4. Kotter J. P., Akhtar V., Gupta G. Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times. Hoboken : Wiley, 2021. ISBN 978-1-119-81584-6
5. Palmer I., Dunford R., Buchanan D. A. Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2022. SBN 978-1-260-04371-6)
6. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 5th ed. London : Kogan Page, 2019.
7. Rogers D. L. The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change. New York : Columbia Business School Publishing, 2023.

Допоміжна література

8. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2023. 128 с.
9. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с. ISBN 978-617-7582-17-4
10. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.
11. Адізес І. Управління змінами.(комплект з трьох книг) Київ : Book Chef, 2018. 640 с. ISBN 978-617-7559-24-4
12. Hiatt J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland : Prosci, 2006. 148 p.
13. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
14. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, No. 2. P. 59–67.
15. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)

16. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленський В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690>
17. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 356 с.
18. Strapchuk S. Integrated business model of sustainable development for agricultural sector. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 4. Art. 03. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.03>
19. Strapchuk S., Mykolenko O. Sustainable development in agriculture: definition, barriers and consequences for Ukrainian agricultural producers. *Journal of East European Management Studies*. 2023. Vol. 28, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-2-293>
20. Strapchuk O., Koniordos M., Strapchuk S., Nitsenko V. Sustainable business models in the digital transformation of higher education: Evidence from Ukraine. *Transformations and Sustainability*. 2025. Vol. 1, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.63775/hsfgga88>
21. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 р. № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (дата звернення: 24.08.2026).

11. ПОСИЛАННЯ НА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ, ВІДЕОЛЕКЦІЇ, ІНШЕ МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення

1. Страпчук С. І. Управління змінами : дистанційний курс. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. URL: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=14321> (дата звернення: 24.08.2026).

Моделі та методики управління змінами (періоджерела)

2. Prosci. ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com> (дата звернення: 24.08.2026).
3. Kotter Inc. The 8-Step Process for Leading Change. URL: <https://www.kotterinc.com> (дата звернення: 24.08.2026).
4. Strategyzer. Business Model Canvas. URL: <https://www.strategyzer.com> (дата звернення: 24.08.2026).

Професійні спільноти та стандарти

5. Association of Change Management Professionals (ACMP). URL: <https://www.acmpglobal.org> (дата звернення: 24.08.2026).
6. Change Management Institute. URL: <https://www.change-management-institute.com> (дата звернення: 24.08.2026).
7. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Change management : factsheets and reports. URL: <https://www.cipd.org> (дата звернення: 24.08.2026).

Аналітика та кейси

8. Harvard Business Review. Change Management. URL: <https://hbr.org/topic/subject/change-management> (дата звернення: 24.08.2026).
9. MIT Sloan Management Review. Digital transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu> (дата звернення: 24.08.2026).
10. McKinsey & Company. People and Organizational Performance : Insights. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 24.08.2026).

Інструменти для практичних занять

11. Miro : онлайн-дошка для карт стейкхолдерів, діаграм опору та планів змін. URL: <https://miro.com> (дата звернення: 24.08.2026).
12. ChangePlan : Change Management Toolkit. URL: <https://changeplan.co> (дата звернення: 24.08.2026).

12. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ЗА ДЕННОЮ ФОРМОЮ В УМОВАХ ПОДОВЖЕННЯ ДІЇ ОБСТАВИН НЕПОБОРНОЇ СИЛИ

В умовах дії обставин непереборної сили освітній процес в університеті здійснюється відповідно до наказів/ розпоряджень ректора/ проректора або за змішаною формою навчання або повністю дистанційно в синхронному режимі.

Складання підсумкового семестрового контролю: в разі запровадження жорстких обмежень з заборогою відвідування ЗВО студентам денної форми навчання надається можливість скласти екзамен дистанційно на платформі Moodle в дистанційному курсі.

Посилання: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=14321>

Додаток 1

Додаток до робочої програми навчальної дисципліни _____
(назва дисципліни)

Дію робочої програми продовжено: на 20____/20____ н. р.

Заступник декана _____ факультету з навчальної роботи

(підпис) (прізвище, ініціали)

«____» _____ 20____ р.

Голова науково-методичної комісії _____ факультету

(підпис) (прізвище, ініціали)

«____» _____ 20____ р.