



# СИЛАБУС ВИБІРКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

<b>Факультет</b>	Інформаційних технологій та кібербезпеки
<b>Кафедра</b>	Національної безпеки та управління суспільним розвитком
<b>Статус навчальної дисципліни</b>	<b>Вибіркова компонента освітніх програм першого (бакалаврський) рівня вищої освіти</b>
<b>Рекомендовано для спеціальностей</b>	Для всіх ОПП запроваджених ДУІТЗ
<b>Форма навчання</b>	Денна, заочна

### Викладачі

**Доценко Тетяна Анатоліївна**  
[docsenko.tatyana@gmail.com](mailto:docsenko.tatyana@gmail.com)



доцент кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком, доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Хаджирадєва Світлана Костянтинівна**  
[sententia.hsk@gmail.com](mailto:sententia.hsk@gmail.com)



професор кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком, доктор наук з державного управління, професор

### Загальна інформація про дисципліну

<b>Анотація до дисципліни</b>	Дисципліна «Управління змінами та прийняття рішень» рекомендована для здобувачів першого (бакалаврський) рівня вищої освіти за всіма спеціальностями. Заняття проводяться в інтерактивному режимі із застосуваннями сучасних методів, зокрема кейс-стаді, ігрове моделювання тощо.
<b>Мета дисципліни</b>	– формування умінь/навичок управляти змінами (організаційними, груповими, особистісними) та приймати рішення, ґрунтуючись на сучасних теоріях, концепціях, принципах, моделях, технологіях, методах і т. ін.
<b>Компетентності, формуванню яких сприяє дисципліна</b>	– Здатні до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. – Здатні здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів в умовах змін із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

	– Здатні готувати та обґрунтовувати проекти рішень та технології їх впровадження.
<b>Результати навчання</b>	Здобувач освіти буде здатний: <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначати цілі професійно-кар'єрного розвитку в умовах сучасних викликів глобалізації та інформаційного суспільства;</li> <li>– моделювати процеси професійно-кар'єрного розвитку в різних організаційних системах;</li> <li>– запроваджувати акме-модель особистого професійно-кар'єрного розвитку;</li> <li>– застосовувати копінг-стратегії конкурентної боротьби з опонентами у професійній діяльності;</li> <li>– демонструвати здатність розв'язувати складні, непередбачувані, нестандартні ситуації/конфлікти, які потребують нових стратегічних поведінкових підходів, а також толерантне ставлення до опонентів, дотримання принципів етичної поведінки.</li> </ul>
<b>Обсяг дисципліни</b>	Загальний обсяг дисципліни 6 кредитів ЄКТС (180 академічних годин), з них: лекцій – 20 год.; практичних занять – 46 год.; самостійна робота – 114 год.
<b>Форма підсумкового контролю</b>	Залік
<b>Терміни викладання дисципліни</b>	Відповідно до розкладу занять вибіркового компонента освітньої програми

## Програма дисципліни

<b>Тема 1.</b>	<p><b><i>Генеza змін та сучасні концепції управління змінами</i></b></p> <p>Сутність феномену “зміни”. Теорії інноватики та її сучасні концепції (теорія “великих циклів кон’юнктури” Н. Кондратьєва; “технологічний пат” Г. Менша). Теорії управління змінами (екстерналіська теорія; теорія іманентної зміни; інтегральна теорія; етапи розвитку і кризи зростання організації (за Л. Грейнером); концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса “РАЕІ”; модель контексту і процесу Е. Петтігрю; трьохщабельна (трьохкрокова) модель змін К. Левіна; модель організаційного розвитку Л. Данко; модель планування змін Т. Каммігса і К. Уорлі; послідовність етапів організаційних змін за Коттером; концепції В. Тарасенка “64 стратегіями” в управлінні стратегічними змінами).</p> <p>Особливості застосування загальних методів управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг. Характеристика сучасних методів управління революційними змінами: даунсайзинг, реінжиніринг, біореінжиніринг. Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція “6-сигма”.</p>
<b>Тема 2.</b>	<p><b><i>Технологія управління організаційними змінами</i></b></p> <p>Організаційні зміни як об’єкт управління. Механізм та методи управління організаційними змінами. Моделі вибору стратегій розвитку організацій на основі таких наукових підходів як: а) системний; б) функціональний (методологія функціонально-ціннісного аналізу); в) структурний (методологія структуризації); г) інтеграційний (методологія трансформацій); д) поведінковий (методологія організаційної поведінки та організаційної культури); е) процесний (методологія реінженірингу); ж) контрольних порівнянь (методологія бічмаркінгу); з) стратегічного (методологія розробки сценарію розвитку організації).</p> <p>Планування організаційних змін. Реалізація плану змін. Мотивація в управлінні змінами. Контроль досягнення цілей змін.</p>

	Управлінські технології, що застосовуються в управлінні змінами (управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб і інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на основі постійної активізації діяльності персоналу; управління на базі “штучного інтелекту”).
<b>Тема 3.</b>	<b><i>Управління опором змінам.</i></b> Чинники опору змінам. Стереотипи опору змінам. Психологічні бар’єри і форми їх прояву. Формування готовності персоналу до змін. Методи подолання опору змінам. Мотивація до змін. Міжособистісна сумісність у процесі групової взаємодії. Модель “аналізу силового поля” К. Левіна. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Модель конгруентної (узгодженого) організаційної поведінки. Цикл втручання у процес змін. Оцінювання рівня опору змінам.
<b>Тема 4.</b>	<b><i>Рішення в системі управління</i></b> Нормативна і описативна теорії прийняття рішень. Закони і закономірності, які впливають на прийняття рішення: загальні закони управління людиною, закони інерційності інтелектуальних біологічних систем, закони зв’язку із зовнішнім середовищем, соціально-психологічні закони. Класики менеджменту про прийняття управлінських рішень. Основні особливості класичних теорій, моделей прийняття рішень: класична модель «економічної людини», концепція обмеженої раціональності Г. Саймона; модель «сміттевої корзини» Джеймса Марча; синоптичний підхід і стратегія локальних збільшень Чарльза Ліндблума; процеси прийняття управлінських рішень і різні варіанти участі в них підлеглих Віктора Врума; процеси прийняття рішень та організаційної поведінки Мішеля Круазье (конфліктно-ігрова концепція організації).
<b>Тема 5.</b>	<b><i>Прийоми і техніки пошуку альтернативних рішень проблем</i></b> Основна ідея Г.С. Альтшуллера з теорії розв’язання винахідницьких завдань. Прийоми і техніки пошуку альтернативних рішень проблем – логічні прийоми пошуку альтернативних рішень проблем і творчі техніки. Логічні прийоми пошуку альтернатив: картографування думок; дерево актуальності; мультикарточна техніка; АВС-аналіз; причинно-наслідкова діаграма; техніка сценаріїв. Творчі техніки: мозковий штурм; деструктивно-конструктивний мозковий штурм; метод 635; brainwriting-pool; принцип переформулювання проблеми; бісоціація; синектика (техніка аналогій); «розумові капелюхи» і «розумові стільці»; запитальник Осборна; випадковий вхід, аналіз слів-подразників; концептуальні полиці; морфологічний ящик. Модельовання ігрових ситуацій для обґрунтування рішень. Основні положення теорії ігор. Програти і проаналізувати основні результати найбільш відомих моделей ігор: «Доларовий аукціон»; «Дилема ув’язненого»; «Боротьба чоловіків і жінок».
<b>Тема 6.</b>	<b><i>Прийняття рішень в умовах невизначеності</i></b> Прийняття рішень в умовах визначеності та невизначеності. Знаходження рішень в умовах визначеності при множинності цілей. Прийняття рішень в умовах визначеності: метод Сааті, множини Парето, метод рівноцінних обмінів. Математичні методи прийняття рішень: лінійне програмування; задачі теорії масового обслуговування (теорії черг); сітьове планування. Класифікація методів підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності. Критерії і методи вибору рішень в умовах невизначеності. Загальна схема прийняття рішень в умовах невизначеності. Стратегії прийняття рішень в умовах невизначеності: правила Вальда максимакс-правило; правило Гурвича; правило Севіджа-Нігай; правило Лапласа; правило Крелль.

## Список рекомендованих джерел

- Гречко Т.К., Чернова Л.С. Системний аналіз і прийняття управлінських рішень : Навч.-метод. посіб. Миколаїв : видавець Торубара В.В., 2015. 244 с.
- Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика : [підручник ] / За наук. ред. В.В. Пасічника. Львів : Новий Світ. 2013. 447 с.
- Управління змінами в публічній сфері : Навч.-метод. посіб. / Авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова]. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

## Інформація про консультації

**Щопонеділка** протягом 2025/2026 н.р. з 11<sup>00</sup> до 14<sup>00</sup> год., ауд. 107/а

## Загальна схема оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Шкала ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		Нарахування балів	Бали нараховуються таким чином:
		для іспиту	для заліку		
90-100	A	Відмінно	зараховано	Нарахування балів	<p><i>Оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою і становить: за поточну успішність (участь у практичних заняттях, виконання практичних завдань та контрольних робіт) – до 60 балів, за результати індивідуального завдання – до 40 балів.</i></p> <p>При оформленні документів за екзаменаційну сесію використовується таблиця відповідності оцінювання знань здобувачів вищої освіти за різними системами</p>
82-89	B	Добре			
74-81	C				
64-73	D				
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		

## Політика опанування дисципліни

**Відвідування:** Здобувачі вищої освіти самостійно планують відвідування лекційних занять, що проводяться в межах дисципліни. Присутність на практичних заняттях та контрольних заходах (залік) є обов'язковою. Важливим є своєчасне виконання індивідуальних завдань в межах самостійної роботи, передбачених програмою дисципліни.

**Умови зарахування пропущених занять:** Відпрацювання академічної заборгованості з дисципліни можливо до початку екзаменаційної сесії (відповідно до розкладу консультацій викладача).

**Інші умови:** Навчально-методичні матеріали дисципліни розміщені на платформі Moodle.