

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ



Кафедра публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор навчально-наукового
інституту управління,
економіки та бізнесу



(підпис)

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА
«17» вересня 2025 р.

Схвалено на засіданні кафедри
публічного адміністрування
Протокол № 1 від «28» серпня 2025 р.
Завідувач кафедри

(підпис)

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Рівень вищої освіти

першого (бакалаврського)

(назва освітнього рівня, ОКР)

Галузь знань:

28 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва галузі)

Спеціальність:

281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

Освітньо-професійна програма:

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

Розробник силябусу навчальної дисципліни:

Телендій Андрій Андрійович, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування

Викладач:

Лук'яненко Ігор Володимирович, старший викладач кафедри публічного адміністрування

Силябус розглянуто і затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування

Протокол № 1 від 28 серпня 2025 р.)

Завідувач кафедри  Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

Силябус погоджено з гарантом освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

«29» серпня. 2025 р.

Гарант освітньої програми  Ганна КУЗЬМЕНКО

Силябус перевірено

«01» вересня. 2025 р.

Заступник директора ННІУЕБ  Ірина КАЛІНА

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____;

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____;

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____;

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____.

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра публічного адміністрування

Назва дисципліни	Стратегічне управління та управління змінами
Викладач (-і)	Телендій Андрій Андрійович, Лук'яненко Ігор Володимирович
Портфоліо викладача (-ів)	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya.html
Контактний тел.	+38-(097)-781-*8-*8
E-mail:	il@inluno.com
Сторінка дисципліни на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/silabusi.html
Консультації	середа, 2 години, 11.30-12.50, корп. 2, каб. 19

1. Коротка анотація до дисципліни. Дисципліна «Стратегічне управління та управління змінами» спрямована на формування у студентів системного розуміння стратегічного мислення, принципів та інструментів стратегічного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється процесу ініціювання, планування та реалізації організаційних змін, управлінню опором змін та забезпеченню стійкості підприємства в умовах трансформацій. Курс поєднує теоретичні основи з аналізом практичних кейсів та ситуацій.

2. Мета навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» – сформувати у студентів глибокі знання та практичні навички зі стратегічного управління та управління змінами, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень у складних, конкурентних та мінливих умовах бізнес-середовища.

Завдання: ознайомити студентів з сучасними концепціями, підходами та моделями стратегічного управління; навчити аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства для формування ефективної стратегії; розвинути вміння формулювати стратегічні цілі, оцінювати альтернативи та обирати оптимальні шляхи розвитку організації; ознайомити з методами ініціювання та впровадження організаційних змін; сформувати навички управління опором змін та комунікації в процесі трансформації; розвинути стратегічне мислення та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. Формат курсу: очний (*offline*).

4. Програмні результати навчання (інтегральні, фахові компетентності):

Компетентність	Ступінь сформованості компетентності	Оцінювання
Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)

Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність використовувати систему електронного документообігу	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність впроваджувати інноваційні технології	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)
Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, Модульний контроль, підсумкове (залік)

5. Тривалість курсу. 90 годин (3 кредити ЄКТС), з них: 46 аудиторних годин і 44 годин самостійної роботи; залік – 2 години.

6. Статус дисципліни: обов'язкова.

7. Пререквізити: дисципліна «Стратегічне управління та управління змінами» передбачає попереднє опанування знаннями та вміннями з навчальних дисциплін: «Організація управління органами місцевого самоврядування», «Психологія управління», «Управління проектами в державному управлінні», «Муніципальна соціально-економічна політика», «Кадрова політика і державна служба», «Публічне управління в економічній сфері».

8. Технічне й програмне забезпечення/обладнання: В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, комп'ютерні лабораторії, конференц-зали, бібліотека. Вивчення окремих тем і виконання семінарських завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

9. Політика курсу. Для успішного засвоєння курсу «Стратегічне управління та управління змінами» здобувач освіти має:

- регулярно відвідувати лекційні та практичні заняття;
- систематично, системно й активно працювати на лекційних і практичних заняттях;
- відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні оцінки, отримані на заняттях;
- виконувати у повному обсязі завдання, які вимагає підготувати викладач, належна їх якість;
- виконувати контрольні та інші самостійні роботи;
- дотримуватися норм академічної поведінки та етики.

Курс «Стратегічне управління та управління змінами» передбачає засвоєння та дотримання принципів етики та академічної доброчесності, зокрема орієнтації на запобігання плагіату у будь-яких його проявах: всі роботи, доповіді, есе, реферати та презентації мають бути ори-

гінальними та авторськими, не переобтяженими цитатами, що мають супроводжуватися посиленнями на першоджерела. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання.

Оцінювання здобувача освіти орієнтовано на отримання балів за активність на семінарських заняттях, виконання завдань для самостійної роботи, а також виконання завдань, які здатні розвинути практичні уміння та навички за які можуть бути, за рішенням викладача, нараховані додаткові (бонусні) бали (участь у круглих столах, наукових конференціях, олімпіадах та наукових конкурсах серед студентів).

10. Зміст дисципліни. Курс складається з чотирьох змістових модулів. Кожен модуль, у свою чергу, складається з лекційної та семінарської частин (див. навчально-методичну карту дисципліни в додатку):

Змістовий модуль 1. «Теоретичні засади стратегічного управління» (лекційні теми 1-4, семінарські теми 1-4):

Тема 1. Вступ до стратегічного управління та управління змінами: сутність і значення.

Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища (PESTLE, 5 сил Портера).

Тема 3. Аналіз внутрішнього середовища: ресурси та компетенції (VRIO), SWOT.

Тема 4. Формулювання стратегії: типи та вибір альтернатив.

Змістовий модуль 2. «Документи стратегічного планування, визначені законодавством» (лекційні теми 5-7, семінарські теми 5-7):

Тема 5. Державне стратегічне планування: нормативно-правові засади.

Тема 6. Стратегічне планування розвитку регіонів.

Тема 7. Стратегії розвитку територіальних громад і міст.

Змістовий модуль 3. «Системний аналіз у стратегічному управлінні. Реалізація стратегій розвитку» (лекційні теми 8-9, семінарські теми 8-9):

Тема 8. Системний підхід і системний аналіз у стратегуванні.

Тема 9. Реалізація стратегії: програми, KPI, BSC, ресурси.

Змістовий модуль 4. «Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні. Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах» (лекційні теми 10-13, семінарські теми 10-13):

Тема 10. Моніторинг і оцінювання (M&E), стратегічний контроль.

Тема 11. Основи управління організаційними змінами. Опір змін.

Тема 12. Моделі змін: Левін, Коттер, ADKAR.

Тема 13. Лідерство у змінах та публічне управління.

11. Форми і методи навчання. Основними видами навчальних аудиторних занять є **лекції, семінарські заняття, консультації**.

При викладанні *лекційного матеріалу* передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як проблемні лекції, лекції-візуалізації.

Проблемна лекція забезпечує безпосередній контакт викладача з аудиторією і дозволяє привернути увагу студентів до найбільш важливих проблематичних питань з відповідної теми, визначаючи у процесі діалогу особливості сприйняття навчального матеріалу та спонукаючи слухачів до критичного та самостійного мислення, до осмислення всіх наявних аргументів «за» та «проти», до формування та обґрунтування власної позиції.

Лекція-візуалізація включає візуальну форму подачі лекційного матеріалу за допомогою технічних засобів навчання. Читання такої лекції зводиться до розгорнутого або короткого коментування викладачем візуальних матеріалів, що переглядаються.

При проведенні *семінарських занять* передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як-от: робота у малих групах, рольові ігри, дискусія, публічні виступи, виступи з опануванням, групові проекти та кейс-завдання.

Здобувачі опрацьовують інформацію та проводять наукові дослідження самостійно, у свій вільний час, в тому числі за допомогою всесвітньої мережі Інтернеті бібліотек (див. *рекомендовану літературу*), під час занять виконують усні та письмові завдання, виступають

із доповідями та презентаціями, що можуть бути підготовленими як у групі, так і індивідуально, моделюють поведінку у конкретних ситуаціях, пов'язаних з проведенням наукових досліджень, апробацією та публікацією їх результатів, підготовкою, виконанням і захистом магістерських робіт.

12. Оцінювання знань здійснюється відповідно до «Положення про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (https://drive.google.com/file/d/1b19SAAb9_C7rwcO5LCg1uDAGISflyArq/view).

13. Система оцінювання навчальних досягнень здобувачів

	Поточний контроль знань										Модульна контро- льна робота	Залік**	Загальна кі- лькість балів
Теми	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	20	20**	100
Робота на семінарському занятті	10		10		5	10		5	10				
Самостійна робота	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль. Модульна контрольна робота з навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» проводиться на останньому занятті модуля у письмовій формі, у вигляді тестування, а саме, тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами»: при оцінюванні модульної контрольної роботи враховується обсяг і правильність виконаних завдань:

- оцінка «відмінно» (А) ставиться за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% усіх завдань);

- оцінка «добре» (В) ставиться за виконання 80% усіх завдань;

- оцінка «добре» (С) ставиться за виконання 70% усіх завдань;

- оцінка «задовільно» (D) ставиться, якщо правильно виконано 60% запропонованих завдань;

- оцінка «задовільно» (Е) ставиться, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;

- оцінка «незадовільно» (FX) ставиться, якщо завдань виконано менше від 50 %.

Неявка на модульну контрольну роботу – 0 балів.

Вище наведені оцінки трансформуються в рейтингові бали у такий спосіб:

«А» – 18-20 балів;

«В» – 16-17 балів;

«С» – 14-15 балів;

«D» – 12-13 балів.

«Е» – 10-11 балів;

«FX» – менше 10 балів.

14. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання. Під час вивчення курсу здобувачами виконуються *самостійні роботи* (див. Робоча програма з навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами»).

15. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання. Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий).

Поточний контроль здійснюють під час проведення практичних, лабораторних і семінарських занять, метою якого є систематична перевірка розуміння та засвоєння теоретичного навчального матеріалу, уміння використовувати теоретичні знання під час виконання практичних завдань тощо. Можливості поточного контролю є надзвичайно широкими: мотивація навчання, стимулювання навчально-пізнавальної діяльності, диференційований підхід до навчання, індивідуалізація навчання тощо.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

- виступ з основного питання;
- усна доповідь;
- доповнення, запитання до того, хто відповідає;
- систематичність роботи на семінарських заняттях, активність під час обговорення питань;
- участь у дискусіях, інтерактивних формах організації заняття;
- аналіз законодавства та монографічної літератури;
- письмові завдання (тестові, контрольні, творчі роботи, реферати тощо);
- підготовка тез, конспектів навчальних або наукових текстів;
- самостійне опрацювання тем;

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення тощо); письмовий контроль (контрольна робота, реферат, виклад матеріалу на задану тему в письмовій формі тощо); комбінований контроль; презентація самостійної роботи; спостереження як метод контролю; тестовий контроль; проблемні ситуації.

16. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання: залік

Залік проводиться в усній формі: до завдання входять 2 теоретичних питання, за відповідь на які максимально можливо отримати 20 балів.

Перерахування у традиційну систему:

- 20 балів – здобувач надав правильні та повні відповіді на всі запитання: «зараховано», А, 100-90 балів;
- 15 балів – здобувач відповів на всі запитання, проте допустив певні неточності у визначеннях базових категорій, які не впливають на правильність відповіді в цілому: «зараховано», В/С, 89-75 балів;
- 10 балів – здобувач відповів недостатньо повно і конкретно на поставлені запитання, хоч і відобразив знання основного програмного матеріалу; ця оцінка також відповідає правильній відповіді на одне з двох поставлених питань: «зараховано», D/E, 74-60 балів;
- 0 балів – здобувач надав неправильні відповіді на поставлені запитання, виявив неналежний рівень знань теоретичного та нормативного матеріалу та неспроможність послідовно і правильно аргументувати свою відповідь, або взагалі не в змозі відповісти на поставлені запитання: «не зараховано», F–FX, 59-0.

17. Орієнтовний перелік питань для семестрового комплексного контролю:

1. Розкрийте сутність стратегічного планування.
2. У чому полягає основне значення стратегічного планування?
3. Яка основна мета стратегічного планування?
4. Проаналізуйте головні завдання стратегічного планування.
5. У чому полягає значення стратегічного плану для територіальної громади, окремо взятої людини?
6. Якого формату повинен бути стратегічний план?

7. Для кого розробляється стратегічний план?
8. Хто може бути залученим до процесу планування?
9. Яким чином здійснюється організаційне забезпечення стратегічного планування?
10. Дайте оцінку формуванню системи цілей стратегічного розвитку території.
11. Від чого залежать стратегічні інформаційні потреби населення?
12. Охарактеризуйте використання геоінформаційних систем при стратегічному плануванні.
13. Визначте складові SWOT – аналізу.
14. Дайте характеристику сильних і слабких сторін SWOT – аналізу.
15. Що таке активні стратегії розвитку?
16. У чому полягає сутність нейтральних стратегій розвитку?
17. Що таке стратегічні цілі?
18. Які види стратегічних цілей Ви знаєте?
19. Яку роль відіграють матеріальні ресурси в стратегічному плануванні?
20. Яке місце займають нематеріальні ресурси в стратегічному плануванні?
21. Що таке моніторинг?
22. Яким чином здійснюється моніторинг у стратегічному плануванні?
23. Чи існує стратегічний контроль у стратегічному плануванні?
24. Яким чином здійснюється оцінювання в стратегічному плануванні?
25. Дайте визначення стратегічного планування на центральному рівні.
26. Перелічіть етапи процесу розробки стратегічного плану Центральних органів виконавчої влади.
27. Яким повинен бути якісний стратегічний план для Центральних органів виконавчої влади?
28. Які труднощі спричиняє застосування стратегічного планування у діяльності Центральних органів виконавчої влади?
29. Розкрийте сутність стратегічного планування національної безпеки.
30. Виділіть основні напрямки стратегічного планування національної безпеки.
31. Яким чином можна вирішити стратегічні проблеми в умовах глобальних трансформацій?
32. Опишіть модель процесу розроблення стратегії національної безпеки України.
33. Розкрийте сутність стратегічного планування розвитку регіонів.
34. Яка головна мета стратегії регіонального розвитку?
35. Що розуміється під стратифікацією регіонального простору?
36. Назвіть головну мету державної регіональної політики.
37. У чому полягають особливості правового регулювання стратегічного планування розвитку регіонів України?
38. Висвітліть характерні особливості інституційного забезпечення стратегічного планування розвитку регіонів України.
39. Що таке транскордонне співробітництво?
40. Яку роль відіграє транскордонне співробітництво в стратегічному плануванні розвитку регіонів?
41. Охарактеризуйте роль ІТ в процесах формування стратегій регіонального розвитку.
42. Розкрийте основні напрямки вдосконалення стратегічного планування регіонального розвитку.
43. Чи доцільним є створення для України агенств регіонального розвитку?
44. Висвітліть основні напрямки вдосконалення інституційного забезпечення стратегічного планування розвитку регіонів.
45. Назвіть основні переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади.
46. З яких основних етапів складається процес стратегічного планування?
47. У чому полягає діагностика початкового стану територіального розвитку?
48. Чим є описово-аналітична частина стратегічного плану?
49. Покажіть головні пріоритети стратегічного плану соціально-економічного розвитку міст.
50. Що таке визначення цілей розвитку міст?
51. Визначте сильні та слабкі сторони розвитку міст.

52. У чому полягає розробка плану конкретних дій та здійснення стратегії розвитку міст?
53. Вкажіть регіональні відтворювальні цикли.
54. Сформулюйте основні підходи до планування розвитку територіальних громад.
55. Охарактеризуйте місто як відносно самостійну економічну систему.
56. Що являє собою місто-підприємець?
57. Назвіть основні інструменти маркетингу міста.
58. Що являє собою міська програма маркетингу?
59. Виділіть основні стадії організаційного планування?
60. На які чинники слід звернути увагу під час формування стратегічного бачення?

18. Шкала відповідності оцінок

16. Шкала відповідності оцінок			
Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи, практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D		
60-67	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

19. Рекомендовані джерела (література):

1. Адісес, Іцхак. Управління змінами / Іцхак Адісес. — [місце видання] : BookChef, 2018. — 299 с. ISBN 978-617-7559-24-4.
2. Анцупов, Анатолій Якович. Стратегічне управління / А. Я. Анцупов. — [місце видання] : [видавець], [рік]. — [кількість сторінок] с.
3. Буряк, Є. В., Йохна, М. А., Царук, І. М. «Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні» // *Актуальні питання економічних наук*, 2025, № 10.
4. Вавдіюк, Н. С. Стратегічне управління та управління змінами : методичні вказівки до практичних занять / Н. С. Вавдіюк. — Луцьк : ЛНТУ, 2022. — 28 с.
5. Вавдіюк, Н. С. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій / Н. С. Вавдіюк. — Луцьк : ЛНТУ, 2022. — 107 с.
6. Довгань, Людмила; Каракай, Юрій; Артеменко, Ліна. Стратегічне управління. — Київ : [видавець], ISBN 978-966-364-903-0.
7. Деміхов, О. І., Дегтярьова, І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій / О. І. Деміхов, І. О. Дегтярьова. — Суми : Сумський державний університет, 2023. — 128 с.
8. Стаття: Сокирник, І., & Кутинська, В. «Управління змінами в реалізації стратегії підприємства» // *Development Service Industry Management*, 2024, вип. 8(2), с. 14-18.