Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету

Роман ГРЕШКО

«26» серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«ІННОВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Обов'язкова

Освітньо-професійна програма	***Менеджмент організацій і адміністрування***
Спеціальність	***D3 Менеджмент***
Галузь знань	***D Бізнес, адміністрування та право***
Рівень вищої освіти	***другий (магістерський)***
	Економічний факультет
Мова навчання	***українська***

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Інновації та управління змінами» складена відповідно до вимог освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», (затверджена протоколом No14 від «13» травня 2026 р.).

Розробник: професор Антохов А.А., професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Викладачі, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:
професор Антохов А.А., професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Погоджено з гарантом ОП _____ **проф. Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Протокол № *1* від «26» *серпня* 2026 року

Завідувач кафедри _____ проф. **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Голова методичної ради _____ **Ірина НИКИФОРАК**

Мета освітньої компоненти: сформувати комплекс теоретичних знань і практичних навичок щодо організації процесу інноваційного управління змінами.

Пререквізити. Менеджмент", «Самоменеджмент», «Управління персоналом», "Стратегія підприємства", "Економіка підприємства", «Стартегічний менеджмент»

Результати навчання

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D3 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») (вивчення освітньої компоненти сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність. 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.

Інтегральна компетентність

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.

Загальні компетентності

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї, креативність.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні фахові компетентності

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК13*. Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.

СК14*. Здатність використовувати сучасні ІТ-технології, цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти бізнес-аналітики для обґрунтування, візуалізації та реалізації управлінських рішень.

Програмні результати навчання

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН14*. Оцінювати інноваційний потенціал організації, виявляти можливості використання сучасних технологій, цифрових інструментів і нових бізнес-моделей для підвищення її конкурентоспроможності.

ПРН15*. Розробляти та приймати управлінські рішення щодо формування та впровадження інновацій з урахуванням стратегічних цілей організації та умов цифрової трансформації.

ПРН16*. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти, візуалізувати та аналізувати їх із використанням інструментів бізнес-аналітики, формувати стратегічний набір організації та розробляти обґрунтовані сценарії її подальшого розвитку.

Опис освітньої компоненти

Загальна інформація

Назва освітньої компоненти «Інновації та управління змінами»

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	1	10	5	120	21	21			78		Іспит
Заочна	1	10	5	120	10	-			110		Іспит

Структура освітньої компоненти

Назви змістових модулів 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
Теми лекційних занять	**Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**											
Тема 1. Інновації та зміни як умова розвитку сучасної організації		1	2			5		1				5
Тема 2 . Інноваційний потенціал організації та діагностика готовності до змін		1	1			5		1				5
Тема 3. Типи інновацій та види організаційних змін		2	2			5		1				5
Тема 4. Інноваційне мислення, креативність і дизайн-мислення в менеджменті		2	2			5		1				5
Тема 5. Моделі та концепції управління змінами		2	1			5						15
Тема 6. Стратегічне управління інноваціями та портфель інноваційних змін		2	2			5						15
Тема 7. Управління цифровими інноваціями та трансформацією бізнес-моделей		2	2			6		1				5
Разом за ЗМ1	60	12	12			36	60	5				55
Теми лекційних занять	**Змістовий модуль 2. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.**											
Тема 8. Планування і проєктування інноваційних змін		1	2			8		1				11
Тема 9. Лідерство, комунікації та стейкхолдерська взаємодія в інноваційних змінах		1	1			8		1				11
Тема 10. Опір інноваціям і управління поведінковими аспектами змін		3	2			8		1				11
Тема 11. Реінжиніринг, організаційний розвиток і гнучкі методи впровадження змін		2	2			10		1				11
Тема 12.Оцінювання результативності інновацій і закріплення змін в організації		2	2			8		1				11
Разом за ЗМ 2	60	9	9			42	60	5				55
Усього годин	120	21	21			78	120	10				110

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми з основними питаннями
1	**Тема 1. Інновації та зміни як умова розвитку сучасної організації** 1. Сутність інновацій і змін у менеджменті. 2. Інновація як управлінська, технологічна, організаційна, соціальна та бізнес-модельна трансформація. 3. Взаємозв'язок інновацій, організаційного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості організації. 4. Зовнішні й внутрішні джерела інноваційних змін. 5. Особливості управління інноваціями в умовах невизначеності, ризику, цифровізації та турбулентності середовища.
2	**Тема 2. Інноваційний потенціал організації та діагностика готовності до змін** 1. Поняття інноваційного потенціалу організації. 2. Ресурсні, кадрові, технологічні, цифрові, фінансові, культурні та управлінські складові інноваційного потенціалу. 3. Методи оцінювання інноваційної спроможності організації. 4. Діагностика готовності персоналу, структури, процесів і корпоративної культури до змін. 5. Виявлення інноваційних розривів і зон розвитку.
3	**Тема 3. Типи інновацій та види організаційних змін** 1. Класифікація інновацій: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, управлінські, соціальні, цифрові, екологічні. 2. Радикальні, інкрементальні, відкриті, підривні та адаптивні інновації. 3. Види змін: стратегічні, структурні, технологічні, культурні, кадрові, процесні, цифрові. 4. Вибір типу змін залежно від стратегічних цілей, ресурсів і стану середовища.
4	**Тема 4. Інноваційне мислення, креативність і дизайн-мислення в менеджменті** 1. Креативність як управлінська компетентність. 2. Методи генерації інноваційних ідей: мозковий штурм, SCAMPER, карта емпатії, customer journey map, problem framing. 3. Дизайн-мислення як підхід до пошуку рішень, орієнтованих на користувача і стейкхолдерів. 4. Етапи дизайн-мислення: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування, тестування. 5. Застосування дизайн-мислення у змінах організації.
5	**Тема 5. Моделі та концепції управління змінами** 1. Класичні та сучасні моделі управління змінами: модель К. Левіна, модель Дж. Коттера, ADKAR, McKinsey 7S, модель організаційного розвитку, agile-підхід до змін.

	2. Порівняння директивного, партисипативного, аналітичного, переговорного й адаптивного підходів. 3. Вибір моделі змін залежно від масштабу інновації, рівня опору, ресурсів і часових обмежень.
6	**Тема 6. Стратегічне управління інноваціями та портфель інноваційних змін** 1. Інноваційна стратегія організації. 2. Узгодження інновацій із місією, баченням, стратегічними цілями та бізнес-моделлю. Формування портфеля інноваційних ініціатив. 3. Пріоритезація інновацій за критеріями цінності, ризику, ресурсомісткості, впливу на стейкхолдерів і стратегічної відповідності. 4. Інноваційна дорожня карта організації.
7	**Тема 7. Управління цифровими інноваціями та трансформацією бізнес-моделей** 1. Цифрові технології як чинник організаційних змін. 2. Цифрові платформи, інформаційні системи, бізнес-аналітика, штучний інтелект, автоматизація процесів у менеджменті. 3. Трансформація бізнес-моделей у цифровому середовищі. 4. Оцінювання можливостей використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптивності організації.
8	**Тема 8. Планування і проєктування інноваційних змін** 1. Етапи підготовки інноваційних змін. 2. Формулювання проблеми, цілей, очікуваних результатів і показників успіху. Розроблення плану впровадження інновацій. 3. Ресурсне, інформаційне, методичне, фінансове та кадрове забезпечення змін. 4. Формування команди змін, розподіл ролей, матриця відповідальності, календарний план, карта ризиків.
9	**Тема 9. Лідерство, комунікації та стейкхолдерська взаємодія в інноваційних змінах** 1. Роль лідера й менеджера змін. 2. Команда змін і агенти змін в організації. 3. Комунікаційна стратегія впровадження інновацій. 4. Залучення персоналу, керівництва, клієнтів, партнерів, громадськості та інших стейкхолдерів. 5. Управління очікуваннями, довірою, участю та відповідальністю за результати змін.
10	**Тема 10. Опір інноваціям і управління поведінковими аспектами змін** 1. Природа опору змінам. 2. Індивідуальні, групові, організаційні та культурні причини опору. 3. Когнітивні упередження, страх втрати статусу, невизначеність, інформаційний дефіцит, конфлікт інтересів. 4. Методи подолання опору: інформування, навчання, участь, переговори, підтримка, мотивація, коучинг, зміна системи стимулювання.

11	**Тема 11. Реінжиніринг, організаційний розвиток і гнучкі методи впровадження змін** 1. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент радикальних змін. 2. Організаційний розвиток як довгострокове вдосконалення системи управління, культури й поведінки персоналу. 3. Lean, agile, scrum, kanban як гнучкі підходи до реалізації інноваційних змін. 4. Прототипування, пілотування, масштабування та адаптація інноваційних рішень.
12	**Тема 12.Оцінювання результативності інновацій і закріплення змін в організації** 1. Показники ефективності інноваційних змін: економічні, організаційні, соціальні, цифрові, клієнтські, екологічні. KPI та OKR у моніторингу інноваційних змін. 2. Оцінювання ризиків, витрат, ефектів і впливу на стейкхолдерів. 3. Інституціоналізація змін, оновлення регламентів, процесів, культури і системи навчання. 4. Підготовка підсумкового управлінського звіту або презентації інноваційного проєкту змін

Тематика практичних занять

№	Назва теми
ТЕМА 1	**Інновації та зміни як умова розвитку сучасної організації** ***Завдання:*** характеризувати суть та передумови інновацій як управлінської, технологічної, організаційної, соціальної та бізнес-модельної трансформації. Взаємозв'язок інновацій, організаційного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості організації. Зовнішні й внутрішні джерела інноваційних змін. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 2	**Інноваційний потенціал організації та діагностика готовності до змін** ***Завдання:*** Характеристика ресурсних, кадрових, технологічних, цифрових, фінансових, культурних та управлінських складових інноваційного потенціалу. Методи оцінювання інноваційної спроможності організації. ***Робота над ситуаційними завданнями та кейсами.***
ТЕМА 3	**Типи інновацій та види організаційних змін** *Завдання: :* Класифікація інновацій: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, управлінські, соціальні, цифрові, екологічні. Радикальні, інкрементальні, відкриті, підривні та адаптивні інновації. Види змін: стратегічні, структурні, технологічні, культурні, кадрові, процесні, цифрові. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 4	**Інноваційне мислення, креативність і дизайн-мислення в менеджменті** ***Завдання:*** Охарактеризувати методи генерації інноваційних ідей: мозковий штурм, SCAMPER, карта емпатії, customer journey map, problem framing. Дизайн-мислення як підхід до пошуку рішень, орієнтованих на користувача і

	стейкхолдерів. Етапи дизайн-мислення: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування, тестування. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 5	**Моделі та концепції управління змінами** ***Завдання:*** Класичні та сучасні моделі управління змінами: модель К. Левіна, модель Дж. Коттера, ADKAR, McKinsey 7S, модель організаційного розвитку, agile-підхід до змін. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 6	**Стратегічне управління інноваціями та портфель інноваційних змін** ***Завдання:*** Інноваційна стратегія організації. Узгодження інновацій із місією, баченням, стратегічними цілями та бізнес-моделлю. Формування портфеля інноваційних ініціатив. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 7	**Управління цифровими інноваціями та трансформацією бізнес-моделей** ***Завдання:*** Значення та характеристика цифрових технологій як чинник організаційних змін. Цифрові платформи, інформаційні системи, бізнес-аналітика, штучний інтелект, автоматизація процесів у менеджменті. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 8	**Планування і проєктування інноваційних змін** ***Завдання:*** Характеристика етапів підготовки інноваційних змін. Формулювання проблеми, цілей, очікуваних результатів і показників успіху. Розроблення плану впровадження інновацій. Ресурсне, інформаційне, методичне, фінансове та кадрове забезпечення змін. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 9	**Лідерство, комунікації та стейкхолдерська взаємодія в інноваційних змінах** ***Завдання:*** Роль лідера й менеджера змін. Команда змін і агенти змін в організації. Комунікаційна стратегія впровадження інновацій. Залучення персоналу, керівництва, клієнтів, партнерів, громадськості та інших стейкхолдерів. Управління очікуваннями, довірою, участю та відповідальністю за результати змін ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 10	**Опір інноваціям і управління поведінковими аспектами змін** ***Завдання:*** Природа опору змінам. Індивідуальні, групові, організаційні та культурні причини опору. Когнітивні упередження, страх втрати статусу, невизначеність, інформаційний дефіцит, конфлікт інтересів. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 11	**Реінжиніринг, організаційний розвиток і гнучкі методи впровадження змін** ***Завдання:*** Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент радикальних змін. Організаційний розвиток як довгострокове вдосконалення системи управління, культури й поведінки персоналу. Lean, agile, scrum, kanban як гнучкі підходи до реалізації інноваційних змін. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***
ТЕМА 12	**Оцінювання результативності інновацій і закріплення змін в організації** ***Завдання:***

	Показники ефективності інноваційних змін: економічні, організаційні, соціальні, цифрові, клієнтські, екологічні. KPI та OKR у моніторингу інноваційних змін. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***

Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)

№	Індивідуальні завдання до тем

Тема 1

1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2. Принципи управління змінами в організації.
3. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.
4. Джерела змін: зовнішні та внутрішні.
5. Теорії пояснення джерел змін. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.

Тема 2

1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни.

2. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямами Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни.

3. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. 4.Індивідуальні, групові, організаційні зміни.

Тема 3

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом.
3. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.
4. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Керівник -лідер.

Тема 4

1. Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О.
2. Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін.
3. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса.
4. Цикл процесу організаційних змін.
5. Концептуальні моделі управління змінами.
6. Теорія Е і теорія О.

Тема 5

1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.

2. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.

3. Стадії та етапи процесу управління

4. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.

5. Створення команд управління змінами. Команда в організації.

6. Команди з вирішення проблем. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.

Тема 6

1. Поняття і зміст механізму реалізації змін.
2. Основні складові механізму реалізації змін.
3. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно - компетенційну; організаційну; соціально -психологічну; управлінську.

4. Підходи до управління дискретними змінами. 5. Контроль здійснення змін та реагування.

Тема 7

1. Природа і феномен опору змінам. Причини опору змінам. Результат. Реакція.
2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
3. Форми опору, властивості, чинники.
4. Підходи до подолання опору.
5. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація.

Тема 8

1. Традиційні методи управління змінами.
2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування.
3. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
4. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.
5. Аутстафінг.

Тема 9

1. Концепція організаційного розвитку.
2. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації.
3. Моделі організаційного розвитку

Тема 10

1. Реінжиніринг бізнеспроцесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи.
2. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів.
3. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Реінжиніринг бізнеспроцесів в контексті інституційного підходу

Тема 11

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Моніторинг ринку, щодо виявлення факторів впливу на тенденції зміни конкурентоспроможності продукції підприємств.
3. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика.
4. Реорганізація підприємства

Тема 12

1. Показники ефективності інноваційних змін: економічні, організаційні, соціальні, цифрові, клієнтські, екологічні. KPI та OKR у моніторингу інноваційних змін.

* ІНДЗ – для змістового модуля, або в цілому для навчальної дисципліни за рішенням кафедри (викладача).

Критерії оцінювання ІНДЗ

Рівень виконання	**Кількість балів**	**Характеристика**
Високий рівень	18–20	Робота є аналітично цілісною, містить обґрунтований аналіз, базується на достовірних джерелах, має чіткі стратегічні висновки та практично значущі пропозиції.
Достатній рівень	15–17	Основні види аналізу виконано правильно, але окремі висновки недостатньо глибоко обґрунтовані або не всі чинники повністю пов’язані зі стратегічними рішеннями.

Середній рівень	11–14	Робота загалом відповідає темі, однак аналіз має описовий характер, окремі елементи аналізу подані поверхово, стратегічні висновки частково формальні.
Низький рівень	6–10	Робота містить суттєві недоліки: неповний аналіз, слабкий зв'язок між чинниками середовища і висновками, обмежене використання джерел, недостатня аргументація пропозицій.
Незадовільний рівень	0–5	Завдання виконано фрагментарно або формально, відсутній один чи кілька обов'язкових видів аналізу, немає обґрунтованих висновків, робота не відповідає вимогам академічної доброчесності або темі ІНДЗ.

Зміст завдань для самостійної роботи

Самостійна робота студентів з освітньої компоненти «Інновації та управління змінами» спрямована на узагальнення, засвоєння і закріплення знань та включає такі види робіт як опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які виносились на самостійне вивчення, вирішення практичних ситуацій, підготовку та презентацію кейсових завдань до відповідних тем дисципліни.

№	Назва теми	Год.	
		Денна ф.н.	Заочна ф.н.
ТЕМА 1	**Інновації та зміни як умова розвитку сучасної організації** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1.Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. 2. Принципи управління змінами в організації. 3. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. 4. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. 5. Теорії пояснення джерел змін. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Принципи управління змінами в організації. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 2	**Інноваційний потенціал організації та діагностика готовності до змін** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. 2. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямами Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. 3.Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. 4.Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. 5. Базові моделі змін: еволюційна та революційна. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 3	**Типи інновацій та види організаційних змін** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:*	**6**	**10**

	5. Роль керівництва в управлінні змінами. 2. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом. 3. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів. 4. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Керівник -лідер. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***		
ТЕМА 4	**Інноваційне мислення, креативність і дизайн-мислення в менеджменті** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 7. Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. 2. Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін. 3. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса. 4. Цикл процесу організаційних змін. Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 5	**Моделі та концепції управління змінами** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. 2. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії. 3. Стадії та етапи процесу управління 4. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів. 5. Створення команд управління змінами. Команда в організації. 6. Команди з вирішення проблем. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 6	**Стратегічне управління інноваціями та портфель інноваційних змін** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 5. Поняття і зміст механізму реалізації змін. 2. Основні складові механізму реалізації змін. 3. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно - компетенційну; організаційну; соціально -психологічну; управлінську. 4. Підходи до управління дискретними змінами. 5. Контроль здійснення змін та реагування. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 7	**Управління цифровими інноваціями та трансформацією бізнес-моделей** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Природа і феномен опору змінам. Причини опору змінам. Результат. Реакція. 2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи. 3. Форми опору, властивості, чинники. 4. Підходи до подолання опору. 5. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація. Явний і неявний примус ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 8	**Планування і проєктування інноваційних змін** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:*	**6**	**10**

	1. Традиційні методи управління змінами. 2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування. 3. Аутсорсинг: види та особливості застосування. 4. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві. 5. Аутстафінг. ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***		
ТЕМА 9	**Лідерство, комунікації та стейкхолдерська взаємодія в інноваційних змінах** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1.Концепція організаційного розвитку. 2.Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації. 3.Моделі організаційного розвитку ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 10	**Опір інноваціям і управління поведінковими аспектами змін** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. 2. Моніторинг ринку, щодо виявлення факторів впливу на тенденції зміни конкурентоспроможності продукції підприємств. 3. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика. 4. Реорганізація підприємства ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**10**
ТЕМА 11	**Реінжиніринг, організаційний розвиток і гнучкі методи впровадження змін** 1. Реінжиніринг бізнеспроцесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. 2. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів. 3. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів. 4. Реінжиніринг бізнеспроцесів в контексті інституційного підходу *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**6**	**5**
ТЕМА 12	**Оцінювання результативності інновацій і закріплення змін в організації** 1. Показники ефективності інноваційних змін: економічні, організаційні, соціальні, цифрові, клієнтські, екологічні. *2.* KPI та OKR у моніторингу інноваційних змін. *3.* Оцінювання ризиків, витрат, ефектів і впливу на стейкхолдерів. Інституціоналізація змін, оновлення регламентів, процесів, культури і системи навчання. *4.* Підготовка підсумкового управлінського звіту або презентації інноваційного проєкту змін. *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* ***Робота над тестами та ситуаційними завданнями***	**12**	**5**

Методи навчання

Методи навчання:

- вербальні методи (лекція, диспут, пояснення, розповідь);
- практичні методи (практичні роботи);
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);
- кейсовий метод;
- робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою,
- нормативною літературою та інтернет-ресурсами;
- самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної
- дисципліни;
- дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю. Навчальний матеріал розподілено за 2-ма модулями. Максимальна оцінка за кожний модуль складає 30 балів. Ще 40 балів студент може отримати на іспиті.

Формами поточного контролю є усна чи письмова (тестування, есе, фіксований виступ, творча робота) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів з індивідуального завдання. Формою підсумкового контролю є іспит.

Форми контролю: усний та письмовий контроль**,** тестовий контроль, презентація результатів виконання індивідуальних завдань; презентація результатів виконання командних завдань; захист бізнес-кейсів; ділові ігри; розв'язування практичних ситуацій; тестування.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Оцінювання знань студента на заліку, під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології самоменеджменту для розв'язання проблем, що розглядаються;
- рівень знань з теорії дисципліни та понятійно-категоріального апарату, термінології, поняття і принципи предметної області навчальної дисципліни.
- повнота розкриття питання; уміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь; аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати.
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій;
- здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань, обґрунтовувати можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі;
- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;
- якість і чіткість викладення міркувань;

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у конференції, студентській олімпіаді).

Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання.

Обов'язковим є посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень.

Відвідування занять. Відвідування занять є обов'язковою умовою виконання навчального плану освітньої компоненти. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання (*аудиторна та самостійна робота*)												Кількість балів (іспит)	Сумарна к-ть балів
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2							
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	Т11	Т12	40	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

Т1, Т2 ... Т10 – теми змістових модулів.

Кількість балів за різні види виконаних завдань визначається за такими критеріями:

5 балів - студент повно й аргументовано розкриває теоретичне питання, правильно використовує поняття та інструменти самоменеджменту, якісно виконує практичне завдання, формулює обґрунтовані висновки й рекомендації, активно бере участь в обговоренні.

4 балів - студент добре володіє матеріалом, загалом правильно виконує практичне завдання, робить логічні висновки, але окремі положення потребують уточнення або глибшого обґрунтування.

3 бали - студент розуміє основний зміст теми, виконує завдання за запропонованим алгоритмом, однак відповідь є переважно описовою, аналіз недостатньо глибокий, висновки сформульовані загально.

2 бали - студент фрагментарно володіє матеріалом, допускає окремі змістові помилки, практичне завдання виконує частково, висновки недостатньо аргументовані.

1 бали - студент демонструє слабке розуміння теми, плутає основні поняття, практичне завдання виконує з істотними помилками, не може самостійно пояснити результати аналізу.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.
5. Класифікація змін
6. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
11. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства іуправління.
12. Основні якості лідерів зі змін.
13. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
14. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
15. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
16. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами.

17. Цикл змін. Процес управління змінами.

18. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.

19. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.

20. Теорії навчання персоналу.

21. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.

22. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.

23. Організаційна дійагностика: необхідність проведення і зміст.

24. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.

25. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.

26. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.

27. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

28. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).

29. Поняття механізму реалізації змін.

30. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

31. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).

32. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.

33. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.

34. Стратегії здійснення змін.

35. Контроль реалізації змін і реагування.

36. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.

37. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.

38. Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.

39. Форми опору, властивості, основні стадії.

40. Модель управління опором змінам.

41. Фактори та методи подолання опору.

42. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.

43. Методи, орієнтовані на завдання та технології.

44. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

45. Сучасні методи управління змінами.

46. Аутсорсинг: види та особливості застосування.

47. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.

48. Реінжиніринг бізнес-процесів.

49. Даунсайзинг.

50. Тотальне управління якістю.

51. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.

52. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку. організаційного розвитку

53. Модель організаційного розвитку І.Адізеса.

54. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.

55. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

56. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.

57. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

58. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

59. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.

60. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.

61. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.

62. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.

63. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

64. Загальні стратегії розвитку підприємства.

65. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об’єднань. 66. Процеси диверсифікації та зміни.

66. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.

67. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

Зарахування результатів неформальної освіти

У ЧНУ можуть бути Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Чернівецького національного університету, затвердженим рішенням Вченої ради від 28 березня 2022 року (наказ ректора №109) та оновленим протоколом № 16 від 25 листопада 2024 року.

Результатом неформальної освіти можуть бут визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе зарахування частин освітніх компонентів - окремих тем чи розділів - за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

Процедура їх зарахування передбачає подання заяви, декларації та сертифікатів із зазначенням годин/кредитів та контенту, після чого предметна комісія університету оцінює відповідність результатів неформального навчання результатам освітньої програми через співбесіди, тестування або демонстрацію практичних навичок. Можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні - зарахування як освітнього компоненту з кредитами ECTS, при

частковому - окремих складових дисципліни або вибіркових компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

ПОЛІТИКА ЩОДО АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

«Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

допускається за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

не допускається використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

додаткові обмеження чи вимоги щодо використання ШІ *можуть визначатися* викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.

Рекомендована література

Основна

1. Антохов А. А., Клевчік Л. Л., Лусте О. О. Управління змінами : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/4336

2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/6c699974-d862-47e4-b46e-e0b2eb093371

3. Нехай В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя, 2023. 105 с. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/cd2b00e9-e174-4d4f-9483-94b01f2560cf

4. Гузенко О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. 139 с. URL: https://sites.google.com/view/professional-education-kaf/наші-видання/посібники

5. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 6th ed. London : Kogan Page, 2024. 568 p. URL: https://www.koganpage.com/hr-learning-development/making-sense-of-change-management-9781398612853

6. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 6th ed. London : Red Globe Press, 2022. 488 p. URL: https://www.bloomsbury.com/au/theory-and-practice-of-change-management-9781352012538/

7. Tidd J., Bessant J. R. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 8th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 672 p. URL: https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change-p-9781394252060

8. Trott P. Innovation Management and New Product Development. 7th ed. Harlow : Pearson, 2020. 568 p. URL: https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Innovation-Management-and-New-Product-Development-7e.html

Допоміжна

1. Антохов А. А., Клевчік Л. Л. Наукові основи співпраці та кооперації у сфері інновацій та інтелектуальної праці. Ефективна економіка. 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.8

2. Антохов А. А., Воронкова А. А., Вербовський І. А. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств в Україні. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 7 (7). С. 142–155. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-142-155

3. Антохов А. А., Парфентьєва О. Г., Агєєва І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489

4. Підгірна В. Н., Ємчук Т. В., Єремія Г. І. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка. 2024. № 2. С. 113–119. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19

5. 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

6. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2 (108). С. 51–56. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56

7. Аверкіна М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83

8. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5 (334). С. 452–456. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68

9. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130

10. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленький 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

11. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 3. С. 18–23. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3

12. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29

13. Association of Change Management Professionals. The Standard for Change Management. 2nd ed. ACMP, 2025. URL: https://www.acmpglobal.org/page/the_standard
14. Стандарт з управління змінами та Кодекс етики з управління змінами / Association of Change Management Professionals. Український переклад. 2024. 84 с. URL: https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/pdf/standard-ukrainian-2024.pdf
15. ISO 56000:2025. Innovation Management — Fundamentals and Vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2025. URL: https://www.iso.org/standard/84435.html
16. ISO 56001:2024. Innovation Management System — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html
17. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
18. European Commission. European Innovation Scoreboard 2026. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
19. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025. Geneva : WIPO, 2025. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text
2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text
3. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text
4. WINWIN — Глобальна інноваційна стратегія України до 2030 року. URL: https://winwin.gov.ua/
5. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
6. Український фонд стартапів. URL: https://usf.com.ua/
7. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/
8. OECD, Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. URL: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
9. OECD. Science, Technology and Innovation. URL: https://www.oecd.org/sti/
10. European Innovation Scoreboard. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
11. Eurostat. Science, Technology and Innovation. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation
12. WIPO. Global Innovation Index. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
13. ISO. Innovation Management. URL: https://www.iso.org/innovation-management.html
14. Prosci. Change Management Resources. URL: https://www.prosci.com/resources
15. Kotter. The 8 Steps for Leading Change. URL: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/
16. Project Management Institute. Thought Leadership. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership
17. MIT Sloan Management Review. URL: https://sloanreview.mit.edu/
18. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: https://library.chnu.edu.ua/
19. Інституційний репозитарій Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: https://archer.chnu.edu.ua/