

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Кафедра прикладної економіки,  
підприємництва та публічного управління



**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

завідувач кафедри  
Вагонова О.Г.

30 серпня 2024 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«Управління змінами»**

Галузь знань .....	07 Управління та адміністрування
Спеціальність .....	076 Підприємництво та торгівля
Рівень вищої освіти.....	перший (бакалаврський)
Освітньо-професійна програма...	«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Статус .....	вибіркова
Загальний обсяг .....	4 кредити ECTS (120 годин)
Форма підсумкового контролю ..	диференційований залік
Термін викладання .....	6-й семестр (11 чверть)
Мова викладання .....	українська

Викладачі: доцент Шаповал В.А. асистент Беклєшов Д.О.

Пролонговано: на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» 20\_\_ р.  
(підпис, ПІБ, дата)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» 20\_\_ р.  
(підпис, ПІБ, дата)

Дніпро  
НТУ «ДП»  
2024

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» підготовки бакалаврів освітньої-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля / Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка», каф. ПЕППУ. – Д.: НТУ «ДП». – Д.: НТУ «ДП», 2024. – 13 с.

Розробники:

- Шаповал Вадим Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління;
- Беклешов Денис Олександрович – асистент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління.

Робоча програма регламентує:

- мету дисципліни;
- дисциплінарні результати навчання;
- обсяг і розподіл за формами організації освітнього процесу та видами навчальних занять;
- програму дисципліни (тематичний план за видами навчальних занять);
- алгоритм оцінювання рівня досягнення дисциплінарних результатів навчання (шкали, засоби, процедури та критерії оцінювання);
- інструменти, обладнання та програмне забезпечення;
- рекомендовані джерела інформації.

Робоча програма призначена для реалізації компетентнісного підходу під час планування освітнього процесу, викладання дисципліни, підготовки здобувачів до контрольних заходів, контролю провадження освітньої діяльності, внутрішнього та зовнішнього контролю забезпечення якості вищої освіти, акредитації освітніх програм у межах спеціальності.

## ЗМІСТ

1. МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	4
2. ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	4
3. ОБСЯГ І РОЗПОДІЛ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ .....	4
4. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ ЗА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ.....	4
5. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....	5
6. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	10
7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	10

## 1. МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета дисципліни** – формування у здобувачів вищої освіти компетентностей управління змінами в організації в процесі її трансформації, обумовленої цілеспрямованою адаптацією до зовнішнього середовища.

## 2. ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Дисциплінарні результати навчання (ДРН)	
шифр ДРН	зміст
ДРН-1	визначати та аналізувати зміни, актуальні для професійної діяльності
ДРН-2	обґрунтовувати заходи управління індивідуальними змінами в професійній сфері
ДРН-3	обґрунтовувати заходи управління груповими змінами в професійній сфері
ДРН-4	обґрунтовувати заходи реструктуризації організації відповідно до змін в професійній сфері
ДРН-5	управляти впровадженням змін з урахуванням потенційного опору

## 3. ОБСЯГ І РОЗПОДІЛ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ

Вид навчальних занять	Обсяг, години	Розподіл за формами навчання, години			
		денна		заочна	
		аудиторні заняття	самостійна робота	аудиторні заняття	самостійна робота
лекційні	43	18	25	6	37
практичні	77	27	50	4	73
РАЗОМ	120	45	75	10	110

## 4. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ ЗА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ

Шифри ДРН	Види та тематика навчальних занять	Обсяг складових, години
	<b>ЛЕКЦІЇ</b>	<b>43</b>
ДРН-1	<b>1. Теоретичні основи управління змінами</b> Сутність та підґрунтя організаційних змін. Класифікація змін. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	8
ДРН-2	<b>2. Індивідуальні зміни</b> Навчання. Компетентності. Управління індивідуальними змінами.	9
ДРН-3	<b>3. Командні зміни</b> Група. Команда. Ролі в команді. Робота в команді за принципами Agile Scrum. Утворення креативних груп.	8

ДРН-4	<b>4. Організаційні зміни</b> Моделі управління змінами. Метафори організації. Реструктуризація, реорганізація та основи реінжинірингу процесів.	9
ДРН-5	<b>5. Управління опором змінам</b> Причини виникнення опору. Прояви опору. Методи управління опором. Оцінка змін із врахування опору змінам.	9
<b>ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ</b>		<b>77</b>
ДРН-1	Визначення та аналіз змін, актуальних для професійної діяльності: види змін, причини виникнення, динаміка процесів, об'єкти впливу, характер впливу тощо.	15
ДРН-2	Ознайомлення з практикою індивідуального розвитку в професійній сфері: нормативне забезпечення; компетентністний підхід; навчальні продукти; організація навчання. Обговорення концептуальних засад управління індивідуальними змінами.	16
ДРН-3	Визначення командних ролей. Визначення особливостей організації діяльності креативних груп. Розробка плану діяльності команди за методикою Agile Scrum.	15
ДРН-4	Порівняння моделей управління змінами. Визначення можливостей практичного застосування метафоричного сприйняття організацій. Порівняння способів та складання плану реструктуризації організації (реорганізація; реінжиніринг процесів; модернізація).	15
ДРН-5	Аналіз та управління опором змінам: прояви опору; причини опору; методи управління опором; план впровадження змін.	16
<b>Разом</b>		<b>120</b>

## 5. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Сертифікація досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою прозорих процедур, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях відповідно до Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти НТУ «ДП».

Досягнутий рівень компетентностей відносно очікуваних, що ідентифікований під час контрольних заходів, відображає реальний результат навчання здобувача вищої освіти за дисципліною.

### 5.1 Шкали

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП» здійснюється за рейтинговою (100-бальною) та інституційною шкалами. Остання необхідна (за офіційною відсутністю національної шкали) для конвертації (переведення) оцінок мобільних здобувачів.

## Шкали оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП»

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

Кредити навчальної дисципліни зараховується, якщо здобувач вищої освіти отримав підсумкову оцінку не менше 60-ти балів. Нижча оцінка вважається академічною заборгованістю, що підлягає ліквідації відповідно до Положення про організацію освітнього процесу НТУ «ДП».

### 5.2 Засоби та процедури

Зміст засобів діагностики спрямовано на контроль рівня сформованості знань, умінь/навичок, комунікації, автономії та відповідальності здобувача вищої освіти за вимогами 6-го кваліфікаційного рівня НРК під час демонстрації регламентованих робочою програмою результатів навчання.

Здобувач вищої освіти на контрольних заходах має виконувати завдання, орієнтовані виключно на демонстрацію дисциплінарних результатів навчання (розділ 2).

Засоби діагностики, що надаються здобувачам вищої освіти на контрольних заходах у вигляді завдань для поточного та підсумкового контролю, формуються шляхом конкретизації вихідних даних та способу демонстрації дисциплінарних результатів навчання.

Засоби діагностики (контрольні завдання) для поточного та підсумкового контролю дисципліни затверджуються кафедрою.

Види засобів діагностики та процедур оцінювання для поточного та підсумкового контролю дисципліни подано нижче.

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ			ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	
навчальне заняття	засоби діагностики	процедури	засоби діагностики	процедури
лекції	контрольні завдання за кожною темою	виконання завдання під час лекцій	комплексна контрольна робота (ККР)	визначення середньозваженого результату поточних контролів;
практичні	індивідуальні завдання за кожною темою	виконання завдань під час практичних занять та самостійної роботи		виконання ККР під час заліку за бажанням здобувача

Під час поточного контролю лекційні заняття оцінюються шляхом визначення якості виконання контрольних конкретизованих завдань. Практичні заняття оцінюються якістю виконання групового або індивідуального завдання.

За наявності рівня результатів поточних контролів з усіх видів навчальних занять не менше 60 балів, підсумковий контроль здійснюється без участі

здобувача вищої освіти шляхом визначення середньозваженого значення поточних оцінок.

Незалежно від результатів поточного контролю кожен здобувач вищої освіти під час заліку має право виконувати ККР, яка містить завдання, що охоплюють ключові дисциплінарні результати навчання.

Значення оцінки за виконання ККР визначається середньою оцінкою складових (конкретизованих завдань) і є остаточним.

### 5.3 Критерії

Реальні результати навчання здобувача вищої освіти ідентифікуються та вимірюються відносно очікуваних під час контрольних заходів за допомогою критеріїв, що описують дії здобувача вищої освіти для демонстрації досягнення результатів навчання.

Для оцінювання виконання контрольних завдань під час поточного контролю лекційних і практичних занять в якості критерія використовується коефіцієнт засвоєння, що автоматично адаптує показник оцінки до рейтингової шкали:

$$O_i = 100 a/m,$$

де  $a$  – число правильних відповідей або виконаних суттєвих операцій відповідно до еталону рішення;

$m$  – загальна кількість запитань або суттєвих операцій еталону.

Індивідуальні завдання та комплексні контрольні роботи оцінюються експертно за допомогою критеріїв, що характеризують співвідношення вимог до рівня компетентностей і показників оцінки за рейтинговою шкалою.

Зміст критеріїв спирається на компетентнісні характеристики, визначені НРК для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (подано нижче).

#### *Загальні критерії досягнення результатів навчання для 6-го кваліфікаційного рівня за НРК*

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
<i>Знання</i>		
♦ концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	Відповідь відмінна – правильна, обґрунтована, осмислена. Характеризує наявність: - концептуальних знань; - високого ступеню володіння станом питання; - критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності	95-100
	Відповідь містить негрубі помилки або описки	90-94
	Відповідь правильна, але має певні неточності	85-89
	Відповідь правильна, але має певні неточності й недостатньо обґрунтована	80-84
	Відповідь правильна, але має певні неточності, недостатньо обґрунтована та осмислена	74-79
	Відповідь фрагментарна	70-73

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	Відповідь демонструє нечіткі уявлення здобувача про об'єкт вивчення	65-69
	Рівень знань мінімально задовільний	60-64
	Рівень знань незадовільний	<60
<b>Уміння/навички</b>		
<p>♦ поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання</p>	Відповідь характеризує уміння: - виявляти проблеми; - формулювати гіпотези; - розв'язувати проблеми; - обирати адекватні методи та інструментальні засоби; - збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію; - використовувати інноваційні підходи до розв'язання завдання	95-100
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності з негрубими помилками	90-94
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації однієї вимоги	85-89
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації двох вимог	80-84
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації трьох вимог	74-79
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації чотирьох вимог	70-73
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності при виконанні завдань за зразком	65-69
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання при виконанні завдань за зразком, але з неточностями рівень умінь/навичок незадовільний	60-64 <60
<b>Комунікація</b>		
<p>♦ донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; ♦ збір, інтерпретація та застосування даних; ♦ спілкування з професійних питань, у тому числі іноземною мовою, усно та письмово</p>	<p>Вільне володіння проблематикою галузі. Зрозумілість відповіді (доповіді). Мова: - правильна; - чиста; - ясна; - точна; - логічна; - виразна; - лаконічна. Комунікаційна стратегія: - послідовний і несуперечливий розвиток думки; - наявність логічних власних суджень; - доречна аргументації та її відповідність відстоюваним положенням; - правильна структура відповіді (доповіді); - правильність відповідей на запитання;</p>	95-100



Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	<p>- доречна техніка відповідей на запитання;  - здатність робити висновки та формулювати пропозиції</p> <p>Достатнє володіння проблематикою галузі з незначними хибами.  Достатня зрозумілість відповіді (доповіді) з незначними хибами.  Доречна комунікаційна стратегія з незначними хибами</p> <p>Добре володіння проблематикою галузі.  Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано три вимоги)</p> <p>Добре володіння проблематикою галузі.  Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано чотири вимоги)</p> <p>Добре володіння проблематикою галузі.  Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано п'ять вимог)</p> <p>Задовільне володіння проблематикою галузі.  Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано сім вимог)</p> <p>Часткове володіння проблематикою галузі.  Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано дев'ять вимог)</p> <p>Фрагментарне володіння проблематикою галузі.  Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано 10 вимог)</p> <p>Рівень комунікації незадовільний</p>	<p></p> <p>90-94</p> <p>85-89</p> <p>80-84</p> <p>74-79</p> <p>70-73</p> <p>65-69</p> <p>60-64</p> <p>&lt;60</p>
<b><i>Відповідальність і автономія</i></b>		
<p>♦ управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;  ♦ спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;  ♦ формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p>	<p>Відмінне володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на:</p> <p>1) управління комплексними проектами, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідницький характер навчальної діяльності, позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію;</li> <li>- здатність до роботи в команді;</li> <li>- контроль власних дій;</li> </ul> <p>2) відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів;</li> <li>- самостійність під час виконання поставлених завдань;</li> <li>- ініціативу в обговоренні проблем;</li> <li>- відповідальність за взаємовідносини;</li> </ul> <p>3) відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання професійно-орієнтованих навичок;</li> </ul>	<p>95-100</p>

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</li> <li>♦ здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання доказів із самостійною і правильною аргументацією;</li> <li>- володіння всіма видами навчальної діяльності;</li> <li>4) здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, що передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь володіння фундаментальними знаннями;</li> <li>- самостійність оцінних суджень;</li> <li>- високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок;</li> <li>- самостійний пошук та аналіз джерел інформації</li> </ul> </li> </ul>	
	Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)	90-94
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)	85-89
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано чотири вимоги)	80-84
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано шість вимог)	74-79
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано сім вимог)	70-73
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано вісім вимог)	65-69
	Рівень відповідальності і автономії фрагментарний	60-64
	Рівень відповідальності і автономії незадовільний	<60

## 6. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

На навчальних заняттях здобувачі повинні мати: гаджети з можливістю підключення до Інтернету; активований акаунт університетської пошти (student.i.p.@nmu.one); перевірений доступ до платформи Moodle; програм Microsoft Office 365 (Teams, Word, Excel, Power Point).

## 7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основні

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.  
[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/УПРАВЛІННЯ%20ЗМІН АМИ-maket.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/УПРАВЛІННЯ%20ЗМІН%20АМИ-maket.pdf)

2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.  
[http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP\\_2020\\_Upravlinnya\\_strategichnimi\\_z minami.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP_2020_Upravlinnya_strategichnimi_zminami.pdf)

3. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. URL:  
[http://megalib.com.ua/book/131\\_Ypravlinnya\\_zminami\\_.html](http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html)

4. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / Н.А.Мазур, І.В.Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. – 166 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/1807/Mazur-N.A.-Semenets-I.V.-Upravlinnia-zminamy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

5. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4a7ff273-37b0-44f2-aba1-593ed38925df/content>

6. Стратегічні партнери України (реалії та пріоритети в умовах війни). № 3-4 (193-194) 2023. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194\\_2023\\_ukr\\_all.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194_2023_ukr_all.pdf)

7. Воскобоєва, О., & Ромащенко, О. (2021). Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. Економіка та суспільство, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48>

#### Додаткові

1. Шаповал В.А., Літвінов Ю.І. Узгодження економічних інтересів територіальної громади та місцевого гірничодобувного бізнесу // Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету, 2019. №4 (68). С. 164-176. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.164>

2. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023 №2 (82). 176-185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>

3. Терехов Є. В., Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Ресурсний менеджмент індустріальних регіонів (Resource management of industrial regions). Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. №2 (74). С. 145-153. Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.145>, [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212\\_145-153.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_145-153.pdf)

4. Людський чинник в процесі стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад / В.А. Шаповал, О.Г. Вагонова, С.М. Ісіков // Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2019, №3 (67). С.171-176. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-31>

5. Шаповал В.А., Літвінов Ю.І. Узгодження економічних інтересів територіальної громади та місцевого гірничодобувного бізнесу // Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету, 2019. № 4 (68). С. 164 -176. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.164>

6. Шаповал В.А. Групи інтересів як суб'єкти політики / І.А. Єремєєва, В.А. Шаповал // Politicus (Політікус; ДВНЗ «Південноукраїнський державний університет ім. К. Д. Ушинського»). – 2016. - №2. – С. 76-80.

7. Вагонова О.Г. Бізнес-освіта як чинник імплементації економіки знань / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, В.А. Шаповал // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпро: ДВНЗ «НГУ», 2017. – №3(59).

– С. 142-154 [Електронний ресурс] – Режим доступу:[http://ev.nmu.org.ua/docs/2017/3/EV20173\\_142-154.pdf](http://ev.nmu.org.ua/docs/2017/3/EV20173_142-154.pdf)

8. Стратегія підприємницького використання відновлених земель: міжнародний досвід економічного розвитку місцевих громад / В.А. Шаповал, Т.М. Мормуль // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпро: ДВНЗ «НГУ», 2018. – №1(61). – С. 181-193 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/1/EV20181\\_181-193.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/1/EV20181_181-193.pdf)

9. Математичні моделі і методи прийняття рішень для сталого розвитку: навч. посіб. / О.В. Трифонова, Л.В. Тимошенко, С.А. Ус – М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. – 240 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165392>

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«Управління змінами»  
підготовки бакалаврів освітньо-професійної програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля)

Розробники:  
Шаповал Вадим Анатолійович  
Беклєшов Денис Олександрович

У редакції авторів

Підготовлено до виходу в світ  
у Національному технічному університеті  
«Дніпровська політехніка».  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004  
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19.