

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Факультет аграрного менеджменту  
«05» червня 2025 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Галузь знань Д Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність Д3 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського  
кандидат економічних наук, доцент Гавриш Оксана Миколаївна  
старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського  
доктор філософії з менеджменту Восколупов Володимир Віталійович

## Опис навчальної дисципліни «Управління змінами»

«Управління змінами» є вибірковою навчальною дисципліною, метою якої є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо технологій та методів управління змінами на різних етапах життєвого циклу організацій та ефективного впровадження змін у їх діяльність. Завданнями навчальної дисципліни є теоретична і практична підготовка здобувачів вищої освіти з основних аспектів теорії управління змінами; класифікації видів змін та їхнього впливу на діяльність організації й персоналу; особливостей функціонування організації в умовах безперервних змін; обґрунтування ролі керівника в управлінні змінами; управління опором змінам та результативності й ефективності управління змінами.

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти</b>		
Ступінь вищої освіти	<i>магістр</i>	
Галузь знань	<i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	
Спеціальність	<i>D3 Менеджмент</i>	
Освітня програма	<i>Менеджмент організацій і адміністрування</i>	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>екзамен</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти</b>		
	<b>Форма здобуття вищої освіти</b>	
	<b>денна</b>	<b>заочна</b>
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	<i>6 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	<i>10 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>- год.</i>	<i>- год.</i>
Самостійна робота	<i>90 год.</i>	<i>134 год.</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>4 год.</i>	-

## **1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни**

**Мета** - формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо технологій та методів управління змінами на різних етапах життєвого циклу організацій та ефективного впровадження змін у їх діяльність.

### ***Набуття компетентностей:***

*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 (ЗК):*

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

### *Спеціальні (фахові) компетентності (СК):*

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

### ***Програмні результати навчання (ПРН):***

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

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

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

## 2. Програма та структура навчальної дисципліни «Управління змінами»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
<b>Модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>									
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	1		2	2	47		1	1	67
Тема 2. Індивідуальні зміни	2		2	2				2	
Тема 3. Командні зміни	3		2	2				1	
Тема 4. Організаційні зміни	4-5		4	4			1	1	
Тема 5. Структурні зміни	6-7		4	4			1	1	
Разом за модулем 1		75	14	14	47	75	3	5	67
<b>Модуль 2. Механізм реалізації змін</b>									
Тема 6. Управління опором змінам	8-9		4	4	43		1	1	67
Тема 7. Роль керівника в управлінні змінами	10-11		4	4			1	1	
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	12		4	4				1	
Тема 9. Традиційні і сучасні методи управління змінами	13		2	2			1	1	
Тема 10. Механізм та контроль реалізації змін рішень	14-15		2	2				2	
Разом за модулем 2		75	16	16	43	75	3	5	67
Усього годин		150	30	30	90	150	6	10	134

## 3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	2
2	Тема 2. Індивідуальні зміни	2
3	Тема 3. Командні зміни	2
4	Тема 4. Організаційні зміни	4
5	Тема 5. Структурні зміни	4
6	Тема 6. Управління опором змінам	4
7	Тема 7. Роль керівника в управлінні змінами	4
8	Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	4
9	Тема 9. Традиційні і сучасні методи управління змінами	2
10	Тема 10. Механізм та контроль реалізації змін	2
	Разом	30

#### 4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Практичне заняття 1. Теоретичні основи управління змінами	2
2	Практичне заняття 2. Індивідуальні зміни	2
3	Практичне заняття 3. Командні зміни	2
4	Семінарське заняття 1. Організаційні зміни	2
5	Практичне заняття 4. Організаційні зміни	2
6	Семінарське заняття 2. Структурні зміни	2
7	Практичне заняття 5. Структурні зміни	2
8	Семінарське заняття 3. Управління опором змінам	2
9	Практичне заняття 6. Управління опором змінам	2
10	Практичне заняття 7. Роль керівника в управлінні змінами	2
11	Практичне заняття 8. Роль керівника в управлінні змінами	2
12	Семінарське заняття 4. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2
13	Практичне заняття 9. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2
14	Практичне заняття 10. Традиційні і сучасні методи управління змінами	2
15	Семінарське заняття 5. Механізм та контроль реалізації змін	2
	Разом	30

#### 5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Самостійна робота 1	47
2	Самостійна робота 2	43
	Разом	90

#### 6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

*(вибрати необхідне чи доповнити)*

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- захист практичних та семінарських робіт.

#### 7. Методи навчання *(вибрати необхідне чи доповнити)*:

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

## 8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

### 8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
<b>Модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>		
Семінарське заняття 1. Теоретичні основи управління змінами	ПРН 1, 6, 12 Розуміти сутність та основні етапи процесу управління змінами.	<b>10</b>
Семінарське заняття 2. Індивідуальні зміни	Знати основні поняття та категорії управління змінами; особливості індивідуальних змін; моделі та підходи до індивідуальних змін;	<b>10</b>
Семінарське заняття 3. Командні зміни	особливості командних змін; основні стадії розвитку команд та їх характеристику;	<b>10</b>
Семінарське заняття 4. Організаційні зміни	особливості організаційних змін та чинники, які на них впливають; особливості структурних змін та чинники, які на них впливають.	<b>5</b>
Практичне заняття 1. Організаційні зміни	Вміти критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;	<b>10</b>
Практичне заняття 2. Структурні зміни	визначати умови, елементи та чинники ефективності індивідуальних перетворень;	<b>5</b>
Практичне заняття 3. Структурні зміни	оцінювати стан організації та змін, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом; визначати умови, чинники та елементи ефективності організаційних перетворень; здійснювати поетапне планування організаційних змін;	<b>10</b>
Самостійна робота 1	застосовувати науково-методичний інструментарій аналізу для оцінки чинників зовнішнього середовища при реалізації змін в організації.	<b>10</b>
Модульна контрольна робота 1		<b>30</b>
<b>Всього за модулем 1</b>		<b>100</b>
<b>Модуль 2. Механізм реалізації змін</b>		
Практичне заняття 4. Управління опором змінам	ПРН 1, 4, 6, 12 Розуміти механізм реалізації змін в діяльності організацій.	<b>10</b>
Практичне заняття 5. Управління опором змінам	Знати основні поняття та категорії управління опором змін та сучасні моделі управління змінами;	<b>10</b>
Семінарське заняття 5. Роль керівника в управлінні змінами	роль керівника в управлінні змінами; особливості управління змінами у стратегічному розвитку організації;	<b>5</b>
Практичне заняття 6. Роль керівника в управлінні змінами	характеристику та класифікацію традиційних і сучасних методів управління змінами;	<b>5</b>
Семінарське заняття 6. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	процес реалізації змін в організації, а також контроль та реагування на зміни.	<b>5</b>

Практичне заняття 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	Вміти проводити діагностику опору працівників організаційним змінам та мінімізувати опір працівників змінам в організації; оцінювати рівень готовності керівника до змін та здійснювати підготовку необхідної інформації; ефективно управляти змінами, враховуючи загальну стратегію розвитку організації; використовувати сучасні методи управління змінами в діяльності організації; формувати механізм реалізації змін в організації та здійснювати моніторинг і контроль змін в організації.	<b>5</b>
Семінарське заняття 7 . Традиційні і сучасні методи управління змінами		<b>10</b>
Практичне заняття 8. Механізм та контроль реалізації змін		<b>10</b>
Самостійна робота 2		<b>10</b>
Модульна контрольна робота 2		<b>30</b>
<b>Всього за модулем 2</b>		<b>100</b>
<b>Навчальна робота</b>	<b>(M1 + M2)/2*0,7 ≤ 70</b>	
<b>Екзамен</b>	<b>30</b>	
<b>Всього за курс</b>	<b>(Навчальна робота + екзамен) ≤ 100</b>	

## 8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

## 8.3. Політика оцінювання

<b>Політика щодо дедлайнів та перескладання</b>	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
<b>Політика щодо академічної доброчесності</b>	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Самостійні роботи у вигляді доповідей, презентацій повинні мати коректні текстові посилання на використані інформаційні джерела.
<b>Політика щодо відвідування</b>	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально в дистанційному режимі (у онлайн формі за погодженням із деканом факультету і лектором курсу).

## 9. Навчально-методичне забезпечення:

1. Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «Управління змінами» (на навчальному порталі НУБіП України eLearn - <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3040>).
2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Методичні вказівки з дисципліни «Управління змінами» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Київ, 2023. 197 с.

## 10. Рекомендовані джерела інформації

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Гавриш О. М., Білуха О. В. Роль управління запасами та їх вплив на підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. № 4. С. 34-42. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3076>.
3. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Методичні вказівки з дисципліни «Управління змінами» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Київ, 2023. 197 с.
4. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес.* 2022. Том 13. № 3. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.
5. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. № 4. С. 239–244. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-lidera-na-upravlinnya-konfliktamy-v-kolektyvi-pidpryyemstva/>.
6. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Гужавіна І. В. Інвестиції та кредитування : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 200 с.
7. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8463>.
8. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Мартиненко М. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 358 с.
9. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
10. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
11. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

12. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
13. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організації: навч. посіб. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 453 с.
14. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
15. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. Management: Textbook. Kyiv : CP "Comprint", 2021. 245 p.
16. Comeaux A. Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last Kindle Edition. Lioncrest Publishing, 2020. 274 p.
17. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. Bloomsbury Publishing PLC , Bloomsbury Academic, 2022. 488 p.