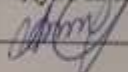


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет управління фінансами та бізнесу**  
**Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом**

**Затверджено**  
на засіданні кафедри публічного  
адміністрування та управління бізнесом  
факультету управління фінансами та  
бізнесу  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 28.08. 2020 р.)

В.о. завідувача кафедри

  
Г.О. Комарницька

**Силабус**  
**з навчальної дисципліни**  
**«Управління змінами»,**  
**що викладається в межах ОПП «Публічного адміністрування і**  
**управління бізнесом» другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**для здобувачів з спеціальності**  
**281 «Публічне управління та адміністрування»**

Львів 2020 р.

<b>Назва дисципліни</b>	Управління змінами
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	Львів, вул. Коперника, 3
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
<b>Викладачі дисципліни</b>	Васьківська Катерина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:prokopyshakkv@gmail.com">prokopyshakkv@gmail.com</a> вул. Коперника, 3, км. 501
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	Вівторок, 15:00-17:50 год., факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом, ауд. 501.
<b>Сторінка курсу</b>	financial.lnu.edu.ua
<b>Інформація про дисципліну</b>	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб формувати у майбутніх магістрів сучасне системне мислення та комплекс спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами. Тому у курсі представлено як огляд теоретичних основ управління змінами, а саме: принципи управління змінами в організації, зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення, джерела змін: зовнішні та внутрішні, теорії пояснення джерел змін, класифікація організаційних змін. А також моделі управління змінами, планування змін та механізм їх реалізації.
<b>Коротка анотація дисципліни</b>	Дисципліна «Управління змінами» – дисципліна, яка вивчається при підготовці фахівців з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін вільного вибору циклу професійної та практичної підготовки та викладається в III семестрі в обсязі 3 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі дисципліни</b>	<b>Метою</b> навчальної дисципліни полягає у формуванні системи знань щодо підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів, принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи управління змінами. <b>Завдання</b> вивчення дисципліни: <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;</li> <li>- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;</li> <li>- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;</li> <li>- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;</li> <li>- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;</li> <li>- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та</li> </ul>

	<p>підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.</p>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Основна література</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адизес И. К. Управление изменениями. пер. с англ. СПб. : Питер, 2011. 224 с.</li> <li>2. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: <a href="http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm">http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm</a></li> <li>3. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.</li> <li>4. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] СПб. : ДК, 2007. – 360 с.</li> <li>5. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.</li> <li>6. Кузьмін О.Є. та ін. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.</li> <li>7. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. – 2010. – № 3. – С. 69–72.</li> <li>8. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.</li> <li>9. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. URL: <a href="http://ibcm.biz/">http://ibcm.biz/</a></li> <li>10. Васьківська К. В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. Львів, 2011. 204 с.</li> <li>11. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. URL : <a href="http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php">http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php</a></li> <li>12. Стоян К. Складові системи управління підприємством. URL: <a href="http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm">http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm</a></li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Додаткова література</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Адизес И. Управляя изменениями. СПб. : ПИТЕР, 2012. 223 с.</li> <li>14. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. Пособие. М. : Рид Групп, 2011. 208 с.</li> <li>15. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. пер. с англ. ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, 2007. 272 с.</li> <li>16. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія: Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 183 с.</li> <li>17. Моніторинг процесу децентралізації. URL: <a href="https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring">https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring</a></li> <li>18. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. Посібник. К. : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.</li> <li>19. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством.</li> </ol>

	<p>Управління змінами. Електронний конспект лекцій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 129 с. URL: <a href="https://www.twirpx.com/file/978256/">https://www.twirpx.com/file/978256/</a></p> <p>20. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.</p> <p>21. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с. URL: <a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf</a></p> <p><b>Інтернет ресурси</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міністерство інформаційної політики України. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади. URL: <a href="https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog/ministerstvo-informatsiynoi-politiki-ukraini">https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog/ministerstvo-informatsiynoi-politiki-ukraini</a>.</li> <li>2. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-портал. URL : <a href="https://mon.gov.ua/ua">https://mon.gov.ua/ua</a>.</li> <li>3. Міністерство соціальної політики. Офіційний веб-портал. URL : <a href="https://www.msp.gov.ua/">https://www.msp.gov.ua/</a>.</li> <li>4. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: <a href="https://www.kmu.gov.ua/ua">https://www.kmu.gov.ua/ua</a></li> <li>5. Децентралізація. URL: <a href="https://decentralization.gov.ua/legislations?year=&amp;legislation_type=&amp;legislation_state=&amp;legislation_topic=&amp;legislation_name=&amp;legislation_number=">https://decentralization.gov.ua/legislations?year=&amp;legislation_type=&amp;legislation_state=&amp;legislation_topic=&amp;legislation_name=&amp;legislation_number=</a></li> </ol>
<b>Обсяг курсу</b>	90 годин, 3 кредити (лекційні-10 год., практичні-10 год., самостійні-70 год.)
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>За умов успішного виконання вимог щодо опанування науки студент набуде <b>компетентностей</b>:</p> <p><b>Інтегральна компетентність:</b> Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.</p> <p><b>Загальні компетентності:</b> ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p><b>Фахові компетентності:</b> СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого</p>

	<p>самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.</p> <p>СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p><b>Програмні результати навчання</b></p> <p><b>знати:</b></p> <p>ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p><b>уміти:</b></p> <p>ПРН05. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії.</p> <p>ПРН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.</p> <p>ПРН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>ПРН14. Розробляти систему заходів інституційного характеру, спрямовану на підвищення ефективності залучення приватних партнерів до будівництва і експлуатації інфраструктурних проектів та залучення інвестицій, як одним із пріоритетних напрямків діяльності громад, розвиток державно-приватної співпраці.</p> <p>ПРН17. Вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.</p>
<b>Ключові слова</b>	Управління змінами, опір змінам, модель, розвиток, зростання, трансформації бізнесу, реінжиніринг, бізнес-процеси.
<b>Формат курсу</b>	Заочний
	Проведення лекцій, практичних занять та консультації для кращого розуміння тем даної дисципліни.
<b>Теми</b>	<p>Тема 1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.</p> <p>Тема 2. Класифікація організаційних змін</p> <p>Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами</p> <p>Тема 4. Моделі управління змінами</p> <p>Тема 5. Планування змін</p> <p>Тема 6. Механізм реалізації змін.</p> <p>Тема 7. Управління опором змінам</p> <p>Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами</p> <p>Тема 9. Організаційний розвиток та зростання</p> <p>Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів</p> <p>Тема 11. Зміни у стратегії підприємства</p> <p>Теми дисципліни подано нижче у формі «СХЕМИ КУРСУ»</p>

<b>Підсумковий контроль, форма</b>	залік
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін: економічна теорія, основи менеджменту, менеджмент, економіка підприємств, фінансове посередництво, достатніх для сприйняття категоріального апарату щодо управління змінами в бізнес середовищі
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Заняття проводяться з використанням ситуаційні вправи, робота в парах, малих групах та ін.
<b>Необхідне обладнання</b>	Для проведення занять необхідне обладнання: ноутбук, мультимедійний проектор, екран, wi-fi
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням: <ul style="list-style-type: none"> <li>• практичні заняття: максимальна кількість балів 90</li> <li>• індивідуальна науково-дослідна робота: максимальна кількість балів 10. Підсумкова максимальна кількість балів 100</li> </ul> <b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.
<b>Перелік питань</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.</li> <li>2.Принципи управління змінами в організації.</li> <li>3.Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.</li> <li>4.Джерела змін: зовнішні та внутрішні.</li> <li>5.Теорії пояснення джерел змін.</li> <li>6. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни.</li> <li>7. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні).</li> <li>8.Класифікація змін за напрямками. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни.</li> <li>9.Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін.</li> <li>10.Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці.</li> <li>11.Базові моделі змін: еволюційна та революційна.</li> <li>12.Планові зміни. Ситуаційні зміни.</li> <li>13.Роль керівництва в управлінні змінами.</li> <li>14.Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом.</li> <li>13.Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.</li> <li>14.Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Керівник-лідер.</li> <li>15.Роль керівництва в управлінні змінами. Характерні рисами діяльності ефективного керівника: формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації</li> <li>16.Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О.</li> <li>17.Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін.</li> <li>18.Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса.</li> </ol>

	<p>19.Цикл процесу організаційних змін.  20.Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея.  21.Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.  22.Стадії та етапи процесу управління змінами.  23.Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.  24.Створення команд управління змінами. Команда в організації.  25.Команди з вирішення проблем.  26.Стадії та етапи процесу управління змінами. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.  27.Поняття і зміст механізму реалізації змін.  28.Основні складові механізму реалізації змін.  29.Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську.  30.Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація.  Явний і неявний примус.</p>
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

### Схема курсу «Управління змінами»

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література	Завдання, год	Термін виконання (тиж)
1	Тема 1. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-0,5 П-0,5 С-5	Згідно розкладу
2	Тема 2. Класифікація організаційних змін	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-0,5 П-0,5 С-5	Згідно розкладу
3.	Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні	Лекція, практичне	Література: [1, 3, 4, 5, 6,	Л-1 П-1	Згідно розкладу

	змiнами	заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	7, 8, 19, 21]	С-5	
4	Тема 4. Моделi управлiння змiнами	Лекцiя, практичне заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	Лiтература: [ 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-1 П-1 С-5	Згiдно розкладу
5	Тема 5. Планування змiн	Лекцiя, практичне заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	Лiтература: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-1 П-1 С-5	Згiдно розкладу
6	Тема 6. Механiзм реалiзацiї змiн	Лекцiя, практичне заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	Лiтература: [ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21].	Л-1 П-1 С-5	Згiдно розкладу
7	Тема 7. Управлiння опором змiнам	Лекцiя, практичне заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	Лiтература: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-1 П-1 С-5	Згiдно розкладу
8	Тема 8. Традицiйнi та сучаснi методи управлiння змiнами	Лекцiя, практичне заняття, iндивiдуальна науково-дослiдна робота, робота в групах, самостiйна робота	Лiтература: [ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 21]	Л-1 П-1 С-5	Згiдно розкладу
9	Тема 9. Органiзацiйний розвиток та зростання	Лекцiя, практичне	Лiтература: [1, 2, 3, 4, 5,	Л-1 П-1	Згiдно розкладу



		заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	6, 7, 8, 17, 19, 21]	С-10	
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 18, 19, 21]	Л-1 П-1 С-10	Згідно розкладу
11	Тема 11. Зміни у стратегії підприємств ОТГ	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [ 1, 2, 3, 4, 6,19,21]	Л-1 П-1 С-10	Згідно розкладу
				90	