



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

_____ доц. А. В. Сташин
(підпис)

«___» _____ 2023 р.

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Стратегічне управління та управління змінами»

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітній ступінь: магістр

ЛЬВІВ 2023

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом» і «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» освітнього ступеня «магістр».

«28» серпня 2023 року – 10 с.

Розробник:

Герасименко О.В., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,
к.е.н., доцент

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від “28” серпня 2023 р.



Завідувач кафедри _____
(підпис)

Комарницька Г.О.
(прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу
Протокол № 1 від “31” серпня 2023 р.

РОЗДІЛИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Нормативна навчальна дисципліна

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» є огляд теоретичних основ стратегічного управління та управління змінами (сутність та принципи стратегічного управління та управління змінами, причини необхідності проведення змін, зовнішні та внутрішні джерела змін, класифікація змін) та практичні аспекти (аналіз моделей управління змінами, планування змін та механізм їх реалізації).

Мета навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» — формування системи знань щодо підвищення ефективності стратегічного управління завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи стратегічного управління та управління змінами.

Основні завдання

Основними завданнями викладання дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології стратегічного управління та управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;
- 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 опору змінам;
- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів щодо стратегічного управління та управління змінами;
- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління стратегічними змінами, зниження опору змінам;
- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки магістрів

Навчальна дисципліна передуює вивченню дисциплін «Регіональне управління та територіальне планування», «Електронне врядування».

Вимоги до знань і умінь

а) знати:

- термінологічну базу стратегічного управління та управління змінами;
- особливості формування та функціонування інструментів управління змінами;
- методи подолання конфліктів у процесі змін;
- функції менеджера-адміністратора в процесі стратегічного управління та управління змінами;
- методологію та інструментарій стратегічного управління інноваціями, ризиками, проектами, змінами, якістю;

б) уміти:

- розробляти ефективний план дій щодо запровадження змін;
- формувати команду для проведення змін;
- застосовувати ефективні форми контролю, координувати та регулювати діяльність в цілому;
- володіти навичками стратегічного управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- здійснювати стратегічне управління процесом змін на різних етапах;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;
- володіти методами стимулювання персоналу в процесі стратегічного управління та управління змінами;
- використовувати комунікаційні технології для підтримування ділових та особистісних контактів в процесі управління змінами;
- використовувати сучасні методи наукового пізнання і здійснювати наукові дослідження щодо стратегічного управління та управління змінами.

Після закінчення курсу «Стратегічне управління та управління змінами» слухачі повинні отримати **компетентності**:

Інтегральна компетентність:

- 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.

Загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність розробляти та управляти проектами;
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;
- здатність до професійного спілкування іноземною мовою.

Фахові компетентності:

- здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
- здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;
- здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування;
- здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними;
- здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України;
- здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських та адміністративних продуктів, послуг чи процесів;
- здатність аналізувати діяльність інституцій державного та корпоративного секторів;
- здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні

інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.

Програмні результати навчання:

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;
- розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення;
- знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції;
- визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії;
- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;
- уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи;
- спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень;
- представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності;
- розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні, антикорупційні та екологічні наслідки варіантів рішень;
- уміти аналізувати політику ефективного залучення організаційних форм громадськості до процесів електронного урядування, формувати систему показників та критеріїв, здійснювати їх ідентифікацію;
- здійснювати стратегічне і оперативне планування діяльності публічних організацій, бізнес-структур;
- вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.

Зміст навчальної дисципліни за темами

Тема 1. Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.

Тема 2. Стратегічний підхід до управління.

Тема 3. Управління: співвідношення стратегічного і державного.

Тема 4. Технології стратегічного управління.

Тема 5. Сутність, поняття та етапи змін в організації.

Тема 6. Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.

Тема 7. Управління процесом змін.

Тема 8. Управління персоналом в процесі змін.

Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вмінь	Зміст критерію рівня сформованості вмінь
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на **4 кредити**.

Форми контролю: поточне тестування, підсумковий модульний контроль, екзамен.

РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер теми	Назва теми
1	Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.
2	Стратегічний підхід до управління.
3	Управління: співвідношення стратегічного і державного.
4	Технології стратегічного управління.
5	Сутність, поняття та етапи змін в організації.
6	Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.
7	Управління процесом змін.
8	Управління персоналом в процесі змін.

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.

Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. Роль управління в суспільстві
Зміст поняття “стратегічне управління”. Стратегічне управління: процес чи результат.

Концепції стратегічного управління. Поняття концепції стратегічного управління.
Стратегічні концепції. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. Змістові блоки концепції.

Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій. Організація: класифікація і трансформація. Стратегічне управління в організаціях. Життєвий цикл державної організації. Подолання організаційної патології у стратегічному управлінні. Стратегічні передумови трансформації державних організацій. Функціональні і корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів у організації.

Стратегічне управління і стратегічний менеджмент. Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності. Стратегічний дрейф і старіння стратегії.

Тема 2. Стратегічний підхід до управління.

Стратегія: підходи, значення і роль. Підходи до бачення стратегії. Поняття стратегії. Стратегія розвитку. Стратегія і державне управління. Стратегія для органів влади. Роль стратегії. Модель дев'яти типів стратегій. Модель трьох факторів — модель “3 С”. Планові та емерджентні стратегії. Корпоративна, операційна та маркетингові стратегії.

Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні. Відмінності стратегічного планування від інших видів планування. Рівні планування.

Значення стратегічного мислення. Особливості стратегічного мислення. Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність. Стратегічне мислення і стратегічна культура.

Тема 3. Управління: співвідношення стратегічного і державного.

Стратегічне і державне управління. Багатогранність управлінської діяльності. Зміст і роль державного управління в суспільних реаліях. Сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом. Особливості сфери застосування державного управління.

Система стратегічного управління в Україні. Змістові блоки системи стратегічного управління і планування. Недоліки та особливості чинної системи стратегічного управління і планування. Бюджетний процес і стратегічне управління. Сучасні підходи щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування. Удосконалення нормативного забезпечення системи стратегічного управління і планування.

Тема 4. Технології стратегічного управління.

Стратегічне управління як процес. Процесний підхід і розробка стратегії. Процес стратегічного управління і планування.

Технологія стратегічного управління і планування. Процесуальні фази стратегічного управління. Етапи розробки стратегічного плану.

Роль середовища в стратегічному управлінні. Чинники зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні. Виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні. Чинники внутрішнього середовища. Синергія і структура в стратегічному управлінні. Комунікації у стратегічному управлінні. Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління. Вплив зовнішнього середовища на внутрішнє. Невизначеність середовища.

PEST- і SWOT-аналіз. PEST-аналіз: складники, переваги і недоліки. SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління. SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки.

Тема 5. Сутність, поняття та етапи змін в організації.

Зміни та розвиток організації. Загальні характеристики організації. Потреба змін в організаціях. Управління розвитком організації: нововведення та інновації. Зміни в організації. Адаптація організації до змін. Принципи здійснення змін. Стратегічні зміни.

Підходи до управління змінами. Стратегія змін. Управління змінами — саморозвиваюча організація. Історичний контекст бенчмаркінгу. Бенчмаркінг у діяльності державних організацій. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз. Реінжиніринг як спосіб зниження невиправданих витрат і дублювання функцій в організації. Особливості та методи проведення реінжинірингу. Стили керівництва в процесі змін. Роль команди в управлінні змінами. Мотивація, поведінка і потреби в управлінні змінами. Управління конфліктами в процесі змін.

Тема 6. Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.

Спротив змінам: причини і результати. Методики для вивчення спротиву змінам. Управління змінами. Підходи й засоби подолання спротиву змінам. Методи подолання спротиву змінам в організації. Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам.

Визначення характерних причини опору змінам. Модель аналізу „Силового поля” для запланованих змін. Сильні та слабкі сторони різних стратегій змін. Розробка плану дій щодо запровадження змін.

Тема 7. Управління процесом змін.

Основні засади управління процесом змін. Стратегії змін. Фактори вибору стратегії змін залежно від стану організації. Типологія організаційних стратегій. Стратегічна відповідність.

Роль керівника в процесі змін. Стилі роботи керівника. Визначення оптимального стиля управління керівника. Контроль та оцінка процесу змін. Методики оцінки. Відпрацювання методик проведення контролю процесу змін.

Тема 8. Управління персоналом в процесі змін.

Розробка системи стимулювання учасників команди. Формування команди. Розподіл повноважень між учасниками. Визначення персонального рівня комунікативних та організаторських схильностей керівника.

Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації. Модель стратегії управління персоналом, заснована на компетенціях. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом.

РОЗДІЛ 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Barriers to organizational change. URL : <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/barriers-to-organizational-change>
2. Bernard Burnes (2021). *Managing Change*.
3. Colin A. Carnall (2021). *Managing change in organizations*. Edinburg Gate.
4. Wendell L. (2020). *Organization Development and transformation: Managing Effective Change*. French.

Додаткова література

5. Barnes, S. and Hunt, B. (2001). *E-commerce and V-business: Business Models for Global Success*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
6. Bernd, W. Wirtz (2011). *Business Model Management (1st edition)*. Gabrel Verlag: Germany.
7. Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy (2nd edition)*. Wiley: Chichester.
8. Bocij, P., Chaffey, D., Greasley, A. and Hickie, S. (2003). *Business Information Systems. Technology, Development and Management (2nd edition)*. Financial Times Prentice Hall: Harlow.
9. Boddy, D., Boonstra, A. and Kennedy, G. (2001). *Managing the Information Revolution*. Financial Times/Prentice-Hall: Harlow.
10. Boddy, D. (2002). *Management: An Introduction*. Prentice-Hall: Harlow.
11. Chaffey, D. and Smith, P. R. (2001). *E-marketing excellence: at the heart of e-business*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
12. Chaffey, E. (2004). *E-business and E-Commerce Management (2nd edition)*. Pearson Educational Publishers.
13. Chen, S. (2001). *Strategic Management of e-Business*. Wiley and Sons: Chichester.
14. Chircu, A. M. and Kauffman, R. J. (2000). Reintermediation in Business-toBusiness E-Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, Summer, 4, 4, pp. 7–42.
15. *Collins Dictionary of Economics (2013)*. Harper Collins: Glasgow.
16. Daft, R. L. (2003). *Management (6th edition)*. Thomson: Mason.
17. Dyer, J. H. (2007). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18(7), August, pp. 535–56.
18. Gint, K. (2005). Leading from the front. *The Sunday Times: Smarter Business*, 6 February, p. 7.
19. Gulati, R. and Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 107–14.

20. Hansen, W. (2020). The Transition of the Skill Base of the Workforce in Three Service Sectors. A Decade of Change, 1986–96. MERIT: Maastricht.
21. Hardwick, P., Langmead, J. and Khan, B. (2021). An Introduction to Modern Economics (5th edition). Longman: Harlow.
22. Introna, L. D. (2001). Recognizing the limitations of virtual organizations. In E-Commerce and V-Business: Business Models for Global Success (S. Barnes and B. Hunt, eds), pp. 268–79, Butterworth-Heinemann: Oxford.
23. Kalakota, R. and Robinson, M. (2000). E-Business: Roadmap for Success. Addison-Wesley: Reading, MA.
24. Karmakar, N. (2003). Digital Security, Privacy and Law in Cyberspace: A Global Overview. In Proceedings of the International Association for the Development of Information Systems (IADIS), Lisbon, Portugal, 3–6 June, pp. 528–36.
25. May, P. (2000). The Business of E-Commerce: from Corporate Strategy to Technology. Cambridge University Press: Cambridge.
26. McClellan, J. (2004). On the Crest of a Wave. The Guardian, 18 November, p. 24.
27. McDonald, M. (2020). Strategic marketing planning: theory and practice. In The CIM Marketing Handbook (4th edition) (M. Baker, ed.), pp. 116–282, Butterworth-Heinemann: Oxford.
28. Morgan, J. (2015). The 5 types of organizational structures: Part 1, the hierarchy. www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/#4a14c22d3853.
29. O'Brien, J. A. (2002). Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise (5th edition). McGraw-Hill: New York, NY, pp. 128–32.
30. Pavlou, P. A. (2002). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage in Online Auction Markets. In Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference, Denver, Colorado, August 9–14, pp. 9–14. <http://www-scf.usc.edu/pavlou/14735.pdf>.
31. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March, pp. 63–78.
32. Shu, S. T. and Wong, V. (2001). The use of online focus groups in marketing research: A feasibility study. In Proceedings from the Academy of Marketing Conference, University of Cardiff, Cardiff, 1–4 July, pp. 86–94.
33. Simons, R. (2015). Control in an age of empowerment. Harvard Business Review, 73, pp. 80–8.
34. Sultan, F. (2002). Determinants and Role of Trust in E-Business: A Large Scale Empirical Study. MIT Sloan School of Management Working Paper.
35. Treleaven, P. (2000). E-Business Start-Up: The Complete Guide to launching Your Internet and Digital Enterprise. Kogan Page: London.

РОЗДІЛ 5. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

- Президент України – www.prezident.gov.ua
- Верховна Рада – www.rada.gov.ua
- Сайт Кабінету Міністрів України - www.kmu.gov.ua – вихід на всі міністерства і відомства
- Міністерство праці та соціальної політики України – www.mlsp.kmu.gov.ua
- Пенсійний фонд України - www.pfu.gov.ua
- Погляд на світ (Світовий банк) – www.worldbank
- Еліта України – www.whoiswho.com.ua
- Національна б-ка ім. Вернадського – www.nbuv.gov.ua
- Український медіа сервер – www.vlada.kiev.ua/serj
- Мережа аналітичних центрів – www.intellect.org.ua
- Міжнародний центр перспективних досліджень – www.icps.kiev.ua
- Міжнародний інститут порівняльного аналізу – www.icaikiev.ua
- Український незалежний центр політичних досліджень – www.ucipr.kiev.ua
- Український центр економічних і політичних досліджень ім. А. Разумкова – www.ucerps.com.ua
- Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
- Міністерство фінансів України <http://www.minfin.gov.ua/>
- Міністерство доходів і зборів України <http://www.customs.gov.ua/>
- Державна фіскальна служба <http://www.customs.gov.ua/>
- Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку <http://www.ssmc.gov.ua/>
- Рахункова палата України <http://www.ac-rada.gov.ua/>
- Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net/
- Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua
- Національний інститут стратегічних досліджень <http://www.niss.gov.ua>
- Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>
- Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>
- Інтернет-портал для управлінців <http://www.management.com.ua>
- Адміністративно-управлінський портал <http://www.aup>.
- Бібліотека економічної та управлінської літератури. <http://ek-lit.narod.ru/links.htm>
- <http://www.management.com.ua/hrm/> - вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
- <http://hr-kavjarnia.com.ua/> - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
- <http://zhinna.wordpress.com/> - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигadlo.
- <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> - бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
- <http://www.hrliga.com/index.php> - спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Менеджер по персоналу».