



КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан
проф. А. В. Стасюк
"30" серпня 2021 р.

**РОБОЧА
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**
«Стратегічне управління та управління змінами»

галузь знань: 28 "Публічне управління та адміністрування"

спеціальність: 281 "Публічне управління та адміністрування"

спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: заочна

ЛЬВІВ 2021

Робоча 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» освітнього ступеня «магістр» заочної форми навчання.

«27» серпня 2021 року – 21 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 «27» серпня 2021 р.

Завідувач кафедри _____
(підпис)

Комарницька Г.О.
(прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу
Протокол № 1 від «30» серпня 2021 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 проєктами;
- 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 вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
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. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Характеристика навчальної дисципліни							
Шифр та найменування галузі знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»				Цикл дисциплін за навчальним планом: нормативна			
Код та назва спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»				Освітній ступінь: магістр			
Курс: 1 Семестр: 1				Методи навчання: лекції, семінарські заняття, самостійна робота, ІНДЗ (творчі завдання), робота в бібліотеці, Інтернеті, захист реферативних робіт, складання схем, таблиць тощо			
Кількість кредитів ECTS	Кількість годин	Кількість аудиторних годин	Лекції	Семінари	Заліки по модулях	Самостійна робота студента (СРС)	Індивідуальна робота студента (ІР)
4	120	16	8	8	1	64	40
Кількість тижневих годин		Кількість змістових модулів (тем)		Кількість заліків по модулях/контрольних робіт		Вид контролю	
1		8		1		екзамен	

РОЗДІЛ 3. 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 4. 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. Стилі керівництва в процесі змін. Роль команди в управлінні змінами. Мотивація, поведінка і потреби в управлінні змінами. Управління конфліктами в процесі змін.

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

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

Визначення характерних причини опору змін. 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 стилю 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 5. 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 (2004). *Managing Change*.
3. Colin A. Carnall (2004). *Managing change in organizations*. Edinburg Gate.
4. 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.
5. Wendell L. (1994). *Organization Development and transformation: Managing Effective Change*. French.

Додаткова література

6. Barnes, S. and Hunt, B. (2001). *E-commerce and V-business: Business Models for Global Success*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
7. Bernd, W. Wirtz (2011). *Business Model Management* (1st edition). Gabrel Verlag: Germany.
8. Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd edition). Wiley: Chichester.
9. Bocij, P., Chaffey, D., Greasley, A. and Hickie, S. (2003). *Business Information Systems. Technology, Development and Management* (2nd edition). Financial Times Prentice Hall: Harlow.
10. Boddy, D., Boonstra, A. and Kennedy, G. (2001). *Managing the Information Revolution*. Financial Times/Prentice-Hall: Harlow.
11. Boddy, D. (2002). *Management: An Introduction*. Prentice-Hall: Harlow.
12. Chaffey, D. and Smith, P. R. (2001). *E-marketing excellence: at the heart of e-business*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
13. Chaffey, E. (2004). *E-business and E-Commerce Management* (2nd edition). Pearson Educational Publishers.
14. Chen, S. (2001). *Strategic Management of e-Business*. Wiley and Sons: Chichester.
15. Chircu, A. M. and Kauffman, R. J. (2000). Reintermediation in Business-to-Business E-Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, Summer, 4, 4, pp. 7–42.
16. *Collins Dictionary of Economics* (1993). Harper Collins: Glasgow.
17. Daft, R. L. (2003). *Management* (6th edition). Thomson: Mason.
18. Dyer, J. H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18(7), August, pp. 535–56.
19. Gint, K. (2005). Leading from the front. *The Sunday Times: Smarter Business*, 6 February, p. 7.
20. Gulati, R. and Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 107–14.
21. Hansen, W. (1998). *The Transition of the Skill Base of the Workforce in Three Service Sectors. A Decade of Change, 1986–96*. MERIT: Maastricht.
22. Hardwick, P., Langmead, J. and Khan, B. (1999). *An Introduction to Modern Economics* (5th edition). Longman: Harlow.
23. 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.
24. Kalakota, R. and Robinson, M. (2000). *E-Business: Roadmap for Success*. Addison-

Wesley: Reading, MA.

25. 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.

26. May, P. (2000). *The Business of E-Commerce: from Corporate Strategy to Technology*. Cambridge University Press: Cambridge.

27. McClellan, J. (2004). On the Crest of a Wave. *The Guardian*, 18 November, p. 24.

28. McDonald, M. (1999). Strategic marketing planning: theory and practice. In *The CIM Marketing Handbook* (4th edition) (M. Baker, ed.), pp. 116–282, Butterworth-Heinemann: Oxford.

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. (1995). 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 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ
ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ**

№ розділу, теми (змістові модулі)	Назва розділу, теми (змістового модуля)	Кількість годин за ОПП			Розподіл аудиторних годин	
		вс ьо го	у тому числі		ле к ці ї	Се мін ари
			аудиторні	СРС/ ІР		
ЗАЛКОВИЙ МОДУЛЬ						
1	Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.	10	2	8	2	
2	Стратегічний підхід до управління.	10	2	8	2	
3	Управління: співвідношення стратегічного і державного.	10	2	8		2
4	Технології стратегічного управління.	10	2	8		2
5	Сутність, поняття та етапи змін в організації.	10	2	8	2	
6	Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.	10	2	8		2
7	Управління процесом змін.	10	2	8		2
8	Управління персоналом в процесі змін.	10	2	8	2	
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)		40		40		
Разом годин		120	16	64/40	8	8

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

7.1 Календарно-тематичний план лекційних занять

№ заняття	Тема лекційного заняття	Кількість годин
1	Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.	2
2	Стратегічний підхід до управління.	2
3	Сутність, поняття та етапи змін в організації.	2
4	Управління персоналом в процесі змін.	2
Разом годин		16

7.2 Календарно-тематичний план семінарських занять, заліків по модулях.

№ заняття	Тема семінарського заняття. Заліки по модулях.	Кількість годин
1	Управління: співвідношення стратегічного і державного.	2
2	Технології стратегічного управління.	2
3	Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.	2
4	Управління процесом змін.	2
Разом семінарських занять		16

7.3 Графік консультацій

№ з/п	Назва розділу, теми, зміст консультації	Кількість годин
1.	Консультація по підготовці до семінарських занять та опрацюванню рекомендованої літератури	2
2.	Консультація з організації та виконання самостійної роботи студентів	2
3.	Консультація по виконанню ІР	2
4.	Консультація перед екзаменом	2
Разом годин		8

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

1. Стратегічне управління та його роль в управлінні змінами.
2. Сутність стратегії змін.
3. Особливості стратегічного управління в державних та муніципальних установах.
4. Суть процесного підходу при розробці стратегії.
5. Роль середовища у стратегічному управлінні.
6. Вплив зовнішнього середовища на внутрішнє.
7. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні.
8. Причини необхідності врахування управлінського спілкування і культурних аспектів стратегічного управління.
9. Переваги і недоліки PEST-аналізу.
10. SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління.
11. Етапи розробки стратегічного плану і процесуальних фаз стратегічного управління.
12. Державно-приватне партнерство як джерело реалізації стратегії.
13. Імплементация зарубіжного досвіду для державного та муніципального управління в Україні.
14. Поясніть суть бенчмаркінгу в адміністративному управлінні.
15. Наслідки опору змін для організації.
16. Особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.
17. Модель «силового поля».
18. Адаптація до змін на різних рівнях організаційного управління.
19. Основні методи подолання опору змінам.
20. Основні принципи управління змінами.
21. Особливості управління змінами на різних стадіях розвитку організації.
22. Суть відповідності стратегії управління змінами і стадії розвитку організації.
23. Вплив стилів керівника на процес управління змінами.
24. Поточний контроль управління змінами.
25. Вимоги до керівника в процесі управління змінами.
26. Команда та її роль в управлінні змінами.
27. Значення комунікативного процесу в управлінні змінами.
28. Методи мотивування персоналу до змін.
29. Запобігання та розв'язування конфліктів в процесі управління змінами.

РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання рівня знань студентів проводиться за модульно-рейтинговою системою і включає поточний і підсумковий контроль.

Підсумковий (семестровий) контроль є інтегрованою оцінкою засвоєння знань студентів. При викладанні використовується поточний метод контролю. Остаточною оцінкою з дисципліни за семестр є підсумкова семестрова оцінка, що складається з балів поточного контролю.

Поточний контроль має на меті оцінити роботу студентів за всіма видами аудиторної роботи (лекції, семінарські заняття) та відображає поточні навчальні досягнення студентів в освоєнні програмного матеріалу дисципліни. Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є опитування, виступи на семінарських заняттях, дискусії, самостійна робота студентів, написання ІНДЗ, обговорення і поточне експрес-тестування.

9.1 Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний та модульний контроль	Індивідуальна робота студента (ІНДЗ), СРС	ЕКЗАМЕН	РАЗОМ – 100 балів
<i>50 балів</i>		<i>50 балів</i>	

Підсумкова оцінка з поточного контролю (загальна оцінка знань студента за роботу на аудиторних заняттях впродовж семестру) оцінюється за розрахунком:

$$\overline{ПО} = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{n} \times 10$$

де O_1, O_2, \dots – оцінки за знання на поточних практичних роботах/семінарських заняттях та результати поточних тематичних тестувань;

n – кількість семінарських занять.

9.2 Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь у семінарських, практичних, лабораторних заняттях			
Критерії оцінювання		5 балів	
<p>Практичні роботи/семінарські заняття Оцінку «відмінно» (максимально 5 балів за практичну роботу/семінарське заняття) студент отримує за умови відповідності виконаного завдання студентом та його усної відповіді (захисту виконаної практичної роботи) за усіма п'ятьма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.</p> <p>Контроль систематичного виконання семінарських занять і самостійної роботи Відмінно («5») – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>		5	
<p>Добре («4») – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві</p>		4	

неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.	
Задовільно («3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	3
Незадовільно («2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.	2
Незадовільно («1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.	0-1
2. Самостійна робота студентів (СРС)	
Критерії оцінювання	
Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)	
Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.	
3. Залік по модулю	
Критерії оцінювання	
	5 балів
Модульний контроль. Модульний контроль проводиться у тестовій письмовій формі за окремими варіантами	0 - 5
Встановлено 3 рівні складності завдань. 1. Перший рівень (завдання 1) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь.	1 бал
2. Другий рівень (завдання 2) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.	2 бали
3. Третій рівень (завдання 3) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях треба зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.	2 бали
4. Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)	
Критерії оцінювання	
Відмінно («до 5») – студент в повному обсязі виконав ІР, вільно самостійно та аргументовано її викладає під час усних виступів, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних	5

завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. В роботі використані сучасні методи аналізу. План роботи поданий і затверджений в терміни, які узгоджені на кафедрі. Захистив ІНДЗ по темі, яка має науково-дослідний характер і передбачає безпосередню участь студента у виконанні наукових досліджень та інших творчих завдань.	
Добре («до 4») – студент достатньо повно володіє матеріалом ІНДЗ, обґрунтовано його викладає під час усних виступів, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Виконав ІНДЗ згідно вибраної теми.	4
Задовільно («до 3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Невчасно подав тему ІНДЗ до захисту.	3
Незадовільно («до 2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. ІНДЗ виконана не по вибраній темі.	2
Незадовільно («до 1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. ІНДЗ по вибраній темі не виконано.	1

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	
		Екзамен	
A	90 – 100	5	відмінно
B	81 – 89	4	дуже добре
C	71 – 80		добре
D	61 – 70	3	задовільно
E	51 – 60		достатньо
FX	21 – 50	2	незадовільно
F	0 – 20	2	незадовільно (без права перездачі)

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчально-методичне та наукове забезпечення кредитно-модульної системи організації навчального процесу з навчальної дисципліни включає:

- Стандарти освіти (Освітньо-професійна програма);
- Навчальні та робочі навчальні плани;
- Програму навчальної дисципліни;
- Робочу програму навчальної дисципліни для денної форм навчання;
- Семестровий план;
- Навчально-методичні матеріали для проведення лекцій. Конспект лекцій з навчальної дисципліни;
- Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни;
- Плани практичних занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни;
- Завдання для самостійної роботи студента і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни;
- Завдання для індивідуальної роботи студента (індивідуальні навчально-дослідні завдання) і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни;
- Засоби діагностики знань та умінь студентів (збірники тестових завдань);
- Завдання для модульного контролю знань;
- Методичні, мультимедійні, опорні матеріали для лекційних, семінарських занять;
- Рекомендована література на поточний навчальний рік;
- Законодавчі та інструктивно-методичні матеріали, альбоми схем, бланковий матеріал тощо.

РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Методики активізації процесу навчання	
Тема заняття: Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність. 2. Організація як складна система. 3. Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Базові поняття системи управління: суб’єкти управління, об’єкт управління, управлінський цикл, мета і предмет управління, механізми управління, методи і технології управління. 2. Поняття організаційно-управлінської структури.
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	1. Типи організаційно-управлінських структур: лінійна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, дивізійна структура, мережева структура. 2. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Стратегічний підхід до управління.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Менеджмент і менеджери в організаціях.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Бюрократичний прошарок в організаціях. М.Вебер про роль бюрократів в організаціях. 2. Влада та ієрархія в організаціях. Специфіка кар’єри менеджера. Правила кар’єрного зростання менеджерів.
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	1. Стили управління та їх ефективність в організаціях різного типу. 2. Методи та інструменти впливу на об’єкти управління. 3. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Управління: співвідношення стратегічного і державного.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Персонал організації як об’єкт кадрового менеджменту.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Обмеження або межі управління персоналом: фізичні, юридичні, культурні та соціально-психологічні. 2. Структура персоналу як об’єкту управління. 3. Персонал як поліструктурний соціальний об’єкт.
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	1. Соціальна структура колективу та її показники. 2. Організаційно-управлінська структура (штатний розпис). 3. Професійна структура. Соціально-психологічна структура колективу.

	<p>4. Соціальний паспорт підприємства. HRM-системи та автоматизація деяких функцій кадрового менеджменту.</p> <p>5. Презентація ІНДЗ.</p>
Тема заняття: Технології стратегічного управління.	
Проблемні лекції	<p><u>Дискусійні питання:</u></p> <p>1. Методи набору претендентів до вступу в організацію.</p>
Робота в малих групах на семінарських заняттях	<p>1. Комплектація персоналу як провідне завдання СУП. Основні етапи комплектації.</p> <p>2. Поняття набору претендентів. Завдання, які ставляться на етапі набору.</p>
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	<p>1. Традиційні методи набору кандидатів для вступу в організацію. Іміджева реклама та правила складання рекламних оголошень. Канали рекламних оголошень. Ефективність рекламних оголошень. Соціально-мережевий метод набору кандидатів. Оргнабір як радянська традиція. Набір за конкурсними оголошеннями. Профорієнтаційна робота як метод стимулювання набору кандидатів.</p> <p>2. Новітні підходи до підбору персоналу: Набір кандидатів за допомоги посередників. хедхантинг (headhunting); екзек'ютив сьоч (executive search); рекрутмент (recruitment); аутплейсмент (outplacement).</p> <p>3. Презентація ІНДЗ.</p>
Тема заняття: Управління персоналом в процесі змін.	
Проблемні лекції	<p><u>Дискусійні питання:</u></p> <p>1. Управління трудовою мотивацією працівників організації.</p>
Робота в малих групах на семінарських заняттях	<p>1. Процес трудової мотивації: основні поняття та теорії.</p> <p>2. Мотиваційний профіль персоналу: запобігаюча та досягаюча мотивації.</p>
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	<p>1. Мотиваційні типи співробітників. Люмпенізований тип мотивації. Інструментальний тип. Професійний тип. Патріотичний тип. Господарський тип.</p> <p>2. Типи й види стимулів. Позитивні й негативні стимули.</p> <p>3. Принципи стимулювання. Системність та безперервність стимулювання. Транспарентність та справедливість. Урахування мотиваційного профілю співробітників. Орієнтація на ментальні традиції.</p> <p>4. Презентація ІНДЗ.</p>

- 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.com
- Український незалежний центр політичних досліджень – www.usipr.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 Жигадло.
- <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».

РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

№ з/п	Зміни і доповнення до робочої програми (розділ, тема, зміст змін і доповнень)	Навчальний рік	Підпис завідувача кафедри