

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 серпня 2023 р.)



Завідувач кафедри Комарницька Г.О.

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

Львів 2023 р.



**ФАКУЛЬТЕТ
УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСАМИ
ТА БІЗНЕСУ**
Львівський університет



**Публічне адміністрування
та управління бізнесом**

Назва дисципліни	Стратегічне управління та управління змінами
Адреса викладання дисципліни	Львів, вул. Коперника, 3
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
Викладачі дисципліни	Герасименко Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Контактна інформація викладачів	olena.herasymenko@lnu.edu.ua , +380973711633, вул. Коперника, 3, к. 502
Консультації з питань навчання з дисципліни відбуваються	Вівторок, 16:00-17:30 год., факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом, ауд. 502.
Сторінка курсу	financial.lnu.edu.ua
Інформація про дисципліну	Курс розроблено з метою формування у студентів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу стратегічного управління та управління змінами. Курс містить як 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), так і практичні аспекти (аналіз моделей управління змінами, планування змін та механізм їх реалізації).
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «Стратегічне управління та управління змінами» – нормативна дисципліна, яка вивчається при підготовці фахівців з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін загальної підготовки. Обсяг кредитів — 4 (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).

<p>Мета та цілі дисципліни</p>	<p>Метою навчальної дисципліни є 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.</p> <p>Завдання вивчення дисципліни:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>Література для вивчення дисципліни</p>	<p style="text-align: center;">Основна література</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p style="text-align: center;">Додаткова література</p> <ol style="list-style-type: none"> 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., Greasely, 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-to-Business 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>.

	<p>31. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March, pp. 63–78.</p> <p>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.</p> <p>33. Simons, R. (2015). Control in an age of empowerment. Harvard Business Review, 73, pp. 80–8.</p> <p>34. Sultan, F. (2002). Determinants and Role of Trust in E-Business: A Large Scale Empirical Study. MIT Sloan School of Management Working Paper.</p> <p>35. Treleaven, P. (2000). E-Business Start-Up: The Complete Guide to launching Your Internet and Digital Enterprise. Kogan Page: London.</p>
<p>Обсяг курсу</p>	<p>120 годин аудиторних занять. З них 32 години лекцій, 16 годин практичних занять та 72 години самостійної роботи</p>
<p>Очікувані результати навчання</p>	<p>За умов успішного виконання вимог щодо опанування дисципліни студент набуде компетентностей:</p> <p>Інтегральна компетентність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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>Загальні компетентності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Фахові компетентності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 проектуванні 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

	<p>публічних організацій, бізнес-структур;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління. <p>В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; <p>вміти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
Ключові слова	Стратегічне управління, управління змінами, опір змінам, модель, розвиток, зростання, бізнес-процеси.
Формат курсу	Очний
	Проведення лекцій, практичних занять та консультації для кращого розуміння тем даної дисципліни.
Теми	Перелік тем дисципліни подано у Додатку-схемі курсу.
Підсумковий контроль, форма	Письмовий іспит у кінці семестру
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін: менеджмент, економіка підприємств, достатніх для сприйняття категоріального апарату щодо стратегічного управління та управління змінами

<p>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</p>	<p>Ситуаційні вправи, робота в парах, малих групах, рольові ігри тощо.</p>
<p>Необхідне обладнання</p>	<p>Викладання курсу вимагає наявності комп'ютерної техніки та мультимедійного забезпечення.</p>
<p>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</p>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> • практичні заняття: максимальна кількість балів <u>40</u> • індивідуальна науково-дослідна робота (нарахування додаткових балів за написання тез доповідей, наукової статті, участі у діяльності наукового гуртка, участі у заходах формальної та неформальної освіти, сертифікати про проходження навчання на різних освітніх платформах (Coursera, Prometheus тощо), наукових семінарах, круглих столах тощо)): максимальна кількість балів <u>10</u> • іспит/залік: 50% семестрової оцінки. Максимальна кількість балів <u>50</u> Підсумкова максимальна кількість балів <u>100</u> <p>Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають декілька видів письмових робіт (реферати, вирішення ситуаційних вправ, кейсів). Академічна доброчесність: 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.</p> <p>Відвідування занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. Студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків, визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p>Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p>Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на практичних заняттях, поточному тестуванні, самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання тощо.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p>

<p>Питання до екзамену</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Опитування</p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.</p>

Схема курсу
«Стратегічне управління та управління змінами»

Тиж.	Тема	Форма діяльності (заняття)	Література	Завдання, год	Термін виконання (тиж)
1, 2	Тема 1. Сутність поняття “стратегія”. Історичний контекст стратегічного управління.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 3, 4, 15, 17, 21, 25-28, 30]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
3, 4	Тема 2. Стратегічний підхід до управління.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 3-6, 17, 18, 22]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
5, 6	Тема 3. Управління: співвідношення стратегічного і державного.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [4, 8, 16, 17, 21, 35]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
7, 8	Тема 4. Технології стратегічного управління.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [2-5, 11, 16, 19, 24, 29-31]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
9, 10	Тема 5. Сутність, поняття та етапи змін в організації.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 7, 9, 12-14, 20, 33]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
11, 12	Тема 6. Опір змінам. Причини опору та методи його подолання.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1, 3, 5, 8, 17, 23, 24]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
13, 14	Тема 7. Управління процесом змін.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [3, 4, 6, 11, 18, 32]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
15, 16	Тема 8. Управління персоналом в процесі змін.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [2, 5, 6, 12, 18, 34]	Л-4, П-2, С-9	Згідно розкладу
				120	