

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Кафедра публічної політики

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Методичні рекомендації
до вивчення навчальної дисципліни

КИЇВ – 2025

*Схвалено Вченою радою
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 13 від 09 квітня 2025 р.)*

Укладач:

Т.П. Козаченко, кандидат наук з державного управління.

Рецензенти:

С.К. Хаджирадєва, доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

І.В. Мордас, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Управління змінами: методичні рекомендації до навчальної дисципліни / уклад.:
Т.П. Козаченко. К.: ННІ ПУДС КНУ. 2025. 25 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів Київського національного університету імені Тараса Шевченка заочної форми навчання ОПП «Державна служба» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», які вивчають дисципліну «Управління змінами», а також для аспірантів, викладачів та науковців, які цікавляться даною проблематикою.

©Навчально-науковий інститут публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, 2025

ВСТУП

Глобалізаційні виклики сучасності та суспільні перетворення в Україні вимагають поглиблення та інтенсифікації процесів трансформації публічного управління в Україні на основі принципів демократичності, транспарентності, підзвітності на підконтрольності системи публічного управління громадянському суспільству. У трансформаційних процесах вітчизняного публічного управління можливо прослідкувати певні тенденції та напрямки змін до європеїзації публічного управління, децентралізації влади, запровадження принципів демократичного врядування та нового публічного управління [28]. Реалії сьогодення та європейський вибір нашої країни вказують на необхідність змін через впровадження реформ у сфері публічно-го управління та змушують звернути увагу неосновні чинники, які негативно впливають неефективність діяльності органів влади в Україні.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується розвитком інтеграційних процесів. Розвиток цивілізованого демократичного суспільства потребує створення державної системи, спроможної забезпечити соціальну гармонію, фінансово-економічний баланс та екологічнобезпечне середовище. Сучасний розвиток державного управління в Україні відрізняється складністю в контексті військового конфлікту та нестабільності соціально-економічної ситуації та геополітичним тенденціям.

Кращі практики інших держав, які також стикаються із обмеженням ресурсів і надзвичайними геополітичними обставинами показують, що управління змінами в таких випадках є найкращою технологією, яка дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси. Саме управління змінами може стати орієнтиром для вдосконалення і розвитку публічного управління та адміністрування в Україні. Покращення такого управління є великою потребою, що потребує відповідальності та активної участі суспільства.

Проблема організації та управління змінами в соціально-економічних системах є найбільш актуальною останні два десятиліття. Нові фактори вимагають зміни системи управління соціально-економічним розвитком, здатним розв'язати основні соціальні та економічні проблеми та розробити і представити відповідну альтернативу.

Дисципліна «Управління змінами» є важливою складовою підготовки студентів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Набуті в ході вивчення дисципліни знання, уміння та навички сприятимуть розвитку аналітичного мислення, спроможності оцінювати державну антикризову політику та представляти результати її реалізації різних рівнях, формуванню власного бачення щодо проектних змін (особистісні, командні, організаційні), застосовуючи сучасні теорії та моделі управління змінами.

Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» містить методичні розробки щодо викладу основного теоретичного матеріалу, підготовки до семінарських занять, самостійної роботи, індивідуальної творчої роботи, рекомендований перелік питань для підготовки до контролю знань, а також тематичний словник з дисципліни, основної та додаткової літератури.

1. МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління змінами» полягає у формуванні та розвитку у студентів здатності управляти змінами у сфері публічного управління та адміністрування, ґрунтуючись на сучасних теоріях, концепціях, принципах, моделях, технологіях, методах управління організаційними, груповими та особистісними змінами.

2. ПОПЕРЕДНІ ВИМОГИ ДО ОПАНУВАННЯ АБО ВИБОРУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

1. *Знати*: □ теоретичні основи виникнення криз, етапи розвитку і кризи зростання організації; концептуальні засади управління змінами; базові теорії та технології управління змінами; сучасні концепції управління та методи подолання опору змінам.

2. *Вміти* управляти проектами впровадження змін у сфері публічного управління, враховуючи сучасні стратегічні цілі розвитку держави; приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризиків, корелюючи ці рішення з цілями впровадження змін; розв'язувати проблеми впровадження змін в органах публічної влади у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності.

3. *Володіти* навичками аналізу, синтезу, обробки та візуалізації статистичних, соціологічних та інших даних, роботи з нормативно-правовою базою, оформлення й представлення даних за допомогою програм пакету Microsoft Office (Excel, Word, Power Point та ін.); володіти і застосовувати інструменти ведення діалогу з різними учасниками процесу управління змінами (політики, бізнес, громадськість) на різних територіальних рівнях.

3. АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

Розкриваються теоретико-методологічні основи управління змінами в публічному секторі в Україні та світі. Розглядаються технології управління організаційними змінами, моделі вибору стратегій розвитку організацій на основі наукових підходів, ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. Окреслюються чинники опору змінам, методи подолання опору змінам, міжособистісна сумісність у процесі групової взаємодії, модель «аналізу силового поля».

4. ЗАВДАННЯ (НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ):

Згідно вимог Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти дисципліна «Управління змінами» забезпечує набуття здобувачами освіти наступних компетентностей:

Назва компетентності	Код компетентності
<i>Загальні компетентності</i>	
Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	ЗК01
Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо	ЗК02
Здатність розробляти та управляти проєктами	ЗК03
Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні	ЗК04
Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології	ЗК05
Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	ЗК07
<i>Спеціальні (фахові) компетентності</i>	
Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.	СК01
Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери	СК02
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	СК03
Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	СК04.
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	СК05
Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування	СК07
Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції	СК10
Здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти на різних рівнях публічного управління та адміністрування.	СК12

5. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ:

Результат навчання (1. Знати; 2. Вміти; 3. Комунікація; 4. Автономність та відповідальність)		Форми та методи викладання і навчання	Методи оцінювання	Відсоток у підсумковій оцінці з дисципліни
Код	Результат навчання			
1.1	Знати основні теоретичні концепції, предмет, методи, завдання науки управління кризовими ситуаціями	Лекція, практичні заняття, самостійна робота	Контрольні роботи, опитування, самостійні завдання, аналітичне завдання, презентації, іспит	8
1.2	Знати концептуальні засади управління змінами, методи подолання опору змінам	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		8
1.3	Знати базові теорії та моделі управління змінами	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		9
2.1	Вміти аналізувати й оцінювати державну антикризову політику та представляти результати її реалізації різних рівнях	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		8
2.2.	Вміти розробляти проекти змін (особистісні, командні, організаційні) застосовуючи сучасні теорії та моделі управління змінами	Лекція, практичні заняття, самостійна робота	Контрольні роботи, опитування, самостійні завдання, аналітичне завдання, презентації, іспит	8
2.3	Вміти застосовувати загальні методи управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг; методи управління революційними змінами; методи управління еволюційними змінами	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		8
2.4	Вміти управляти опором змінам ґрунтуючись на моделі “аналізу силового поля” К. Левіна	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		8
3.1	Здатність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризиків, корелюючи ці рішення з цілями впровадження змін	Лекція, практичні заняття, самостійна робота	Презентація, дискусія, опитування	8
3.2.	Здатність планувати зміни в органах публічної влади обираючи пріоритетну стратегію розвитку для даної організації ґрунтуючись на основі наукових підходів	Лекція, практичні заняття, самостійна робота		8

Результат навчання (1. Знати; 2. Вміти; 3. Комунікація; 4. Автономність та відповідальність)		Форми та методи викладання і навчання	Методи оцінювання	Відсоток у підсумковій оцінці з дисципліни
Код	Результат навчання			
	автономність та відповідальність: <i>продемонструвати розуміння особистої відповідальності за професійні та/або управлінські рішення чи надані пропозиції/рекомендації, які можуть впливати на процеси стратегічне управління</i>			
4.1.	Мотивування учасників команди та визнання потреби змін в організації, в групі/колективі/команді та на особистісному рівні	<i>Індивідуальна самотійна робота, практичні заняття</i>	<i>Індивідуальне аналітичне завдання, презентація, самотійні завдання, контрольні роботи, іспит</i>	9
4.2	Генерування нових ідей (креативність) в процесі управління змінами	<i>Індивідуальна самотійна робота, практичні заняття</i>		9
4.3	Впровадження досвіду передових практик стратегічного управління змінами публічній сфері	<i>Індивідуальна самотійна робота, практичні заняття</i>		9

6. СПІВВІДНОШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ДИСЦИПЛІНИ ІЗ ПРОГРАМНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ

Програмні результати навчання	Результати навчання дисципліни											
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3
РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+
РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі	+				+			+	+		+	

РН11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. СХЕМА ФОРМУВАННЯ ОЦІНОК

7.1 Форми оцінювання студентів:

Контроль знань здійснюється за системою ECTS, яка передбачає дворівневе оцінювання засвоєного матеріалу, зокрема оцінювання *теоретичної підготовки* – результати навчання (*знання 1.1 – 1.3*), що складає 25 % від загальної оцінки за семестр та оцінювання *практичної підготовки* – результати навчання (*вміння 2.1 – 2.3; комунікація 3.1 – 3.4; автономія 4.1 – 4.3*), що складає 75 % загальної оцінки за семестр.

– *семестрове оцінювання (MAX – 80 балів / MIN – 48 балів):*

1. Виконання практичних (семінарських) занять - мах. 35 балів / мін. 21 бали.
2. Самостійна робота – мах. 5 балів / мін. 3 бали.
3. Індивідуальна аналітична робота - мах. 40 балів / мін. 24 балів.

Перескладання семестрового контролю з метою покращення позитивної оцінки не допускається.

– *підсумкове оцінювання*

Підсумковий контроль здійснюється у формі підсумкового контрольного тестування, яке оцінюється максимум у 20 балів та проводиться на одному з останніх практичних занять з дисципліни. Підсумкова оцінка з дисципліни студенту виставляється за результатами роботи протягом семестру як сума балів, отриманих впродовж навчального семестру, включаючи бали, отримані за виконання самостійної, індивідуальної роботи та підсумкового контрольного тестування.

Залік виставляється за результатами роботи студента впродовж усього семестру.

	Семестрова кількість балів	Підсумкова контрольна робота	Підсумкова оцінка
<i>Мінімум</i>	48	12	60
Максимум	80	20	100

7.2 Організація оцінювання:

Семестрове оцінювання таких видів робіт, як: дискусії, опитування, есе, самостійне вирішення завдань, проміжне тестування здійснюються під час занять, які відбуваються за розкладом.

Самостійна робота студента полягає в систематичному опрацюванні нормативно-правових актів та теоретичних розробок з питань адміністративної відповідальності в

публічному управлінні, а також оцінки практики діяльності органів публічного управління щодо застосування адміністративної відповідальності. Засвоєний матеріал підлягає перевірці на кожному семінарському занятті у формі усного опитування.

Відпрацювання пропущених занять здійснюється шляхом виконання студентом додаткових завдань з навчальної дисципліни.

* У випадку виникнення додаткових питань та складних ситуацій під час навчального процесу, їх вирішення здійснюється з посиланням на засади Положення про організацію освітнього процесу у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

7.3 Шкала відповідності оцінок

Зараховано / Passed	60-100
Не зараховано / Fail	0-59

8. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ теми	Назва теми	Кількість годин		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 «Генеza змін, сучасні концепції та технології управління змінами»				
1	Тема 1. Концептуальні засади управління змінами	1	0	15
2	Тема 2. Базові теорії, концепції і моделі управління змінами	1	2	15
3	Тема 3. Сучасні методи управління організаційними змінами	0	0	15
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 «Управління опором змінам»				
4	Тема 4. Чинники та стереотипи опору змінам	1	0	12
5	Тема 5. Лідерство в управлінні опором змінам	1	2	13
6	Тема 6. Оцінювання рівня опору змінам	0	0	12
	Всього	4	4	82

Загальний обсяг – 90 год., в тому числі:

- лекції – 4 год.;
- семінарські заняття – 4 год.;
- самостійна робота – 82 год.

9. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. «Гене́за змін, сучасні концепції та технології управління змінами»

Тема 1. Концептуальні засади управління змінами

Сутність феномену «зміни». Організаційні зміни як об'єкт управління. Механізм та методи управління організаційними змінами. Моделі вибору стратегій розвитку організацій на основі наукових підходів. Планування організаційних змін. Реалізація плану змін. Мотивація в управлінні змінами. Контроль досягнення цілей змін.

Тема 2. Базові теорії, концепції і моделі управління змінами

Теорії інноватики та її сучасні концепції («технологічний пат» Г. Менша). Теорії управління змінами (екстерналіська теорія; теорія іманентної зміни; інтегральна теорія; етапи розвитку і кризи зростання організації (за Л. Грейнером); концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ»; модель контексту і процесу Е. Петтігрю; трьохщабельна (трьохкрокова) модель змін К. Левіна; модель організаційного розвитку Л. Данко; модель планування змін Т. Каммігса і К. Уорлі; послідовність етапів організаційних змін за Коттером; концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами).

Тема 3. Сучасні методи управління організаційними змінами

Управлінські технології, що застосовуються в управлінні змінами (управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб і інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на основі постійної активізації діяльності персоналу; управління на базі “штучного інтелекту”). Особливості застосування загальних методів управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг. Характеристика сучасних методів управління революційними змінами: даунсайзинг, реінжиніринг, біореінжиніринг. Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція «6-сигма».

Змістовий модуль 2. «Управління опором змінам»

Тема 4. Чинники та стереотипи опору змінам

Чинники опору змінам. Стереотипи опору змінам. Психологічні бар'єри і форми їх прояву. Формування готовності персоналу до змін. Причини опору змінам. Систематизація причин опору змінам за Дж. Котлером та Л. Шлезінгером. Реакція на опір управління змінам.

Тема 5. Лідерство в управлінні опором змінам

Мотивація до змін. Міжособистісна сумісність у процесі групової взаємодії. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Модель конгруентної (узгодженого) організаційної поведінки.

Тема 6. Оцінювання рівня опору змінам

Цикл втручання у процес змін. Рівні опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Тактика поводження управлінця при впровадженні змін. Зміни як дестабілізатор

організаційної системи. Методи подолання опору змінам. Вісім факторів подолання опору змінам за Е. Хьюзом. Модель «аналізу силового поля» К. Левіна.

10. ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ

Змістовий модуль 1. «Генеза змін, сучасні концепції та технології управління змінами»

Тем 1-3.

Концептуальні засади управління змінами

Базові теорії, концепції і моделі управління змінами

Сучасні методи управління організаційними змінами

План

1. Феноменологія змін та їх сутнісні ознаки.
2. Базові теорії та принципи управління змінами.
3. Моделі, технології та методи управління змінами.
4. Управлінські технології, що застосовуються в процесі впровадження змін.
5. *Визначення стану розвитку організаційної системи та потреби впровадження змін.*
6. *Оцінювання готовності організації та персоналу до змін.*
7. *Планування змін та інституціоналізація намірів щодо їх впровадження в органах публічної влади.*
8. *Механізми реалізації політики щодо впровадження змін в органах публічної влади.*

Змістовий модуль 2. «Управління опором змінам»

Тем 4-5.

Чинники та стереотипи опору змінам.

Лідерство в управлінні опором змінам.

Оцінювання рівня опору змінам.

План

1. Мотивація персоналу органу публічної влади до змін.
2. Контроль та аудит ефективності впровадження змін в органах публічної влади.
3. Сучасні теорії, методи та технології управління опором змін.
4. Психологічні концепти управління опором змінам.
5. Групова динаміка та міжособистісна сумісність.
6. Конфліктна взаємодія в умовах змін.
7. Подолання психологічних бар'єрів та використання конструктивного ресурсу конфлікту в умовах змін.

11. ПЛАНИ І ЗАВДАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Модель МакКінсі як модел управління змінами

План

1. Використовуючи модель МакКінсі, проаналізуйте ключові чинники роботи вибраної Вами організації.

Мета заняття: удосконалити вміння із управлінських технологій у процесі впровадження інновацій.

Завдання 1. Розкрити чітке бачення результату змін.

Завдання 2. Охарактеризувати організаційні системи, які будуть перешкоджати проведенню змін.

Завдання 3. Визначити існуючі фактори, які будуть перешкоджати внутрішньому та зовнішньому PR майбутніх змін.

Завдання 4. Проаналізувати можливість змінити усталені роками стандарти/ шаблони поведінки та виявити існуючі перешкоди корпоративної культури успіху змін.

Запитання для обговорення та контролю знань:

1. Чи є у нас чітке бачення результату змін?
2. Чи знаємо ми, якими будуть наші перші кроки?
3. Чи існують організаційні системи, які будуть перешкоджати проведенню змін?
4. Чи існують такі допоміжні механізми, які дозволяють збільшити рушійну силу змін?
5. Чи знаємо ми інтереси/ мотиви всіх потенційних учасників змін і ключових зацікавлених сторін?
6. Чи здатна існуюча система комунікацій підтримати зміни?
7. Чи існують фактори, які будуть перешкоджати внутрішньому та зовнішньому PR майбутніх змін?

Рекомендована література: 15, 12, 13, 15.

Практичне заняття 2. Визначати стан готовності персоналу до змін за моделлю ADKAR та методиками Х. Рамперсада і/або М. Замотіної

План

1. Визначте результати проведеного опитування за такими критеріями:

- ☐ - кількість респондентів, стать, вік, освіта:
- ☐ - узагальнена характеристика готовності персоналу організації до змін.

Мета заняття: розвиток умінь і навичок ефективного лідерства в управлінні опором змінам, зокрема, на рівнях опору організації, групи, індивіда

Завдання 1. Опишіть результати проведеного опитування за такими критеріями за Методикою «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey). Поставте умовну позначку біля числа від 1 до 6 (навпроти кожного з тверджень), яке

більш всього відповідає опису вашої позиції, де 1 – максимально не відповідає, а 6 – максимально відповідає вашій думці.

Завдання 2. Підрахуйте кількість балів по кожній з семи шкал, а також загальний бал за всіма шкалами (Методика включає сім шкал, що вимірюють особистісну готовність до змін).

Запитання для обговорення та контролю знань:

1. Якщо зміни здійснюються поступово, то присутній локальний спротив чи усіх підрозділів?
2. Від чого залежить опір індивіда і групи залежить?
3. Що може значно підвищити опір?
4. Чи є необхідність управляти опором?

Рекомендована література: 1-5, 12, 13, 15.

12. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

У межах дисципліни самостійна робота студента включає наступні види навчальної діяльності:

- опрацювання навчального матеріалу (конспекти лекцій, рекомендовану навчально-методичну літературу тощо);
- підготовку до лекцій та інших видів навчальних занять;
- підготовку до контрольних заходів;
- виконання індивідуального аналітичного завдання (ІАЗ).

Змістовий модуль 1. «Генеза змін, сучасні концепції та технології управління змінами»

Тема 1. Концептуальні засади управління змінами

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 1. Опрацювати теоретичний матеріал за темою та скласти таблицю «Класифікація змін» за низкою ознак, таких, *наприклад*, як вид, тип, джерело, характер тривалості, масштаб, тривалість у часі, ступінь прогнозованості, наслідки, динаміка, специфіка, масштаб контролю, закономірність перетворень, глибина перетворень.

Рекомендована література: 1- 5, 8, 9, 21, 29.

Тема 2. Базові теорії, концепції і моделі управління змінами

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 2. Використовуючи Модель Іцхака Адізеса: обрати організацію у сфері публічного управління та адміністрування; визначити етап, на якому знаходиться обрана організація; проаналізувавши ситуацію організації та на якому етапі знаходиться організація, визначити якими «вітамінами» необхідно підживлювати обрану організацію для покращення змін в організації та повернення до етапів розквіту 5-6.

Рекомендована література: 1- 5, 8, 9, 10, 11.

Тема 3. Сучасні методи управління організаційними змінами

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 3. Обрати найбільш доцільні та ефективні методи впровадження змін та скласти глосарій сучасних методів управління змінами.

Рекомендована література: 1-5, 11, 12, 15.

Змістовий модуль 2. «Управління опором змінам»

Тема 4. Чинники та стереотипи опору змінам

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 4. Охарактеризуйте методи управління ризиками впровадження змін в органах публічної влади на підставі аналізу Теорія розбитих вікон.

Рекомендована література: 1-5, 10-15.

Тема 5. Лідерство в управлінні опором змінам

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 5. Визначте сутність феномену «ефективне лідерство в управлінні опором змінам» через уточнення базових понять, що використовуються для його змістового аналізу, а саме: лідерство, ефективне лідерство, опір, опір змінам, управління опором змінам.

Рекомендована література: 1- 5, 10, 11, 12, 15, 21, 23, 25.

Тема 6. Оцінювання рівня опору змінам

Завдання для самостійної роботи.

Завдання 6. Охарактеризуйте найбільш визнані в науці, так звані універсальні методи подолання опору змінам за наступною логікою їх аналізу: 1) автори та назва методу; 2) сутність методу та її базові положення; 3) рекомендації щодо можливості застосування у сфері публічного управління та адміністрування.

Рекомендована література: 16, 10, 11, 12, 13, 15.

13. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАНЯ ТА ЗАВДАННЯ

13.1. Контрольні запитання до змістового модулю 1

1. Модель послідовності етапів організаційних змін за Дж. Коттером.
2. Екстерналіська теорія управління змінами.
3. Теорія іманентної зміни.
4. Інтегральна теорія змін.
5. Концепція управління життєвим циклом організації «РАЕІ» (за І. Адізесом).
6. Визначення стану розвитку організаційної системи та потреби впровадження змін.
7. Оцінювання готовності організації та персоналу до змін.
8. Планування змін та інституціоналізація намірів щодо їх впровадження в органах публічної влади.
9. Механізми реалізації політики щодо впровадження змін в органах публічної влади.
10. Мотивація персоналу органу публічної влади до змін.
11. Контроль та аудит ефективності впровадження змін в органах публічної влади.

13.2. Контрольні запитання до змістового модулю 2

1. Сучасні теорії, методи та технології управління опором змін.
2. Психологічні концепти управління опором змінам.
3. Групова динаміка та міжособистісна сумісність.
4. Конфліктна взаємодія в умовах змін.
5. Подолання психологічних бар'єрів та використання конструктивного ресурсу конфлікту в умовах змін.
6. Емоційно інтелектуальне лідерство.
7. Критерії віднесення організації до емоційно інтелектуальної.
8. Методи оптимізації емоційної атмосфери організації.
9. Компетенції емоційно інтелектуального лідерства.
10. Латеральне мислення в умовах невизначеності та ризиків

13.3. Перелік питань до підсумкового контролю

1. Життєвий цикл команди згідно моделі Такман.
2. Ключові ролі успішних змін за О. Нілом.
3. Концепція «Шість сигм» як інструмент управління змінами.
4. Концепція управління змінами В. Біона.
5. Метод «технологічний пат» Г. Менша.
6. Методи здійснення стратегічних змін.
7. Методика визначення типу особистості стосовно зміни на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ).
8. Методологія Адізеса.
9. Моделі організаційного розвитку Є. Ємельянова та С. Поварніцина.
10. Моделі проведення планових змін.
11. Модель запланованих змін Коммінгса і Уорлі.
12. Модель запланованих змін Ліппіта, Уестлі.
13. Модель конгруентної (узгодженої) організаційної поведінки.
14. Модель організаційного розвитку Л. Данко.
15. Модель розвитку команди Дж. Катценбаха та Д. Сміта.
16. Модель стійких змін в організації за Х. К. Рамперсадом.
17. Модель узгодження Надлера і Ташмена.
18. Модель управління змінами Дж. Харрінгтона.
19. Модель управління змінами Коттера.
20. Модель Ф. Гуїяра та Дж. Келлі.
21. Підходи до управління змінами Тюрлі.
22. Програма та підходи до управління стратегічними змінами
23. Теорія М. Біра і Н. Норія.
24. Теорія організаційного розвитку П. Сенге.
25. Теорія поля Курта Левіна.
26. Технологія здійснення організаційних змін Ларі Грейнера.
27. Типологія учасників команди змін за М. Белбіном.
28. Фази та рівні організаційних змін (за Рашфордом і Коуланом).
29. Формула змін Бекхарда.
30. Школи індивідуальних змін за Е. Кемероном та М. Гріном.
31. Феноменологія змін та їх сутнісні ознаки.
32. Базові теорії та принципи управління змінами.
33. Моделі, технології та методи управління змінами.

34. Управлінські технології, що застосовуються в процесі впровадження змін
35. Визначення стану розвитку організаційної системи та потреби впровадження змін.
36. Оцінювання готовності організації та персоналу до змін.
37. Планування змін та інституціоналізація намірів щодо їх впровадження в органах публічної влади.
38. Механізми реалізації політики щодо впровадження змін в органах публічної влади.
39. Мотивація персоналу органу публічної влади до змін.
40. Контроль та аудит ефективності впровадження змін в органах публічної влади.
41. Аналіз проблемних ситуацій в організації.
42. Технології, методи та інструменти визначення потреби в організаційних змінах.
43. Обґрунтування необхідності впровадження зміни в організації.
44. Методи управління ризиками впровадження змін в органах публічної влади.
45. Сучасні теорії, методи та технології управління опором змін.
46. Психологічні концепти управління опором змінам.
47. Командоутворення та лідерство в умовах змін.
48. Ефективне лідерство в умовах впровадження змін.
49. Емоційно інтелектуальне лідерство.
50. Критерії віднесення організації до емоційно інтелектуальної.
51. Методи оптимізації емоційної атмосфери організації.
52. Компетенції емоційно інтелектуального лідерства.
53. Латеральне мислення в умовах невизначеності та ризиків.
54. Професійні та психологічні деструкції в професійній діяльності.
55. Стресостійкість – професійна важлива особистісна якість публічних службовців, що забезпечує ефективне управлінні змінам.

13.4. Індивідуальне аналітичне завдання

Програма дисципліни передбачає опанування студентом певних навчальних одиниць самостійно. Так, студенту необхідно виконати індивідуальне аналітичне завдання з теми «Проектна ініціатива щодо впровадження змін в органі публічної влади».

Метою ІАЗ є розвиток умінь управляти впровадженням змінами в органах публічної влади, зокрема:

- обґрунтовувати ідею (концепцію) необхідності впровадження змін в органі публічної влади із застосуванням різних методів аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, дерево проблем і т. ін.) для оцінки поточної ситуації та стану проблем, що потребують вирішення;
- сформулювати мету впровадження змін із застосуванням методів SMART-цілі та дерево-цілей;
- визначати індикатори оцінювання економічності, результативності та ефективності проекту впровадження змін в органах публічної влади.
- оцінювати рівень опору змінам із застосуванням моделі McKinsey (7S) та моделі «аналізу силового поля» К. Левіна;
- планувати впровадження змін в органі публічної влади, а саме: прописувати структурний план проекту впровадження змін (WBS-модель); календарний план проекту; кошторис проекту; команда проекту;
- проводити аналіз стейкхолдерів та ризиків проекту.

Вимоги до оформлення ІАЗ. До структури ІАЗ входить шість розділів:

- 1) Концепція змін.
- 2) Мета впровадження змін.
- 3) Індикатори оцінювання результатів впровадження змін.
- 4) Опис рівнів опору змінам.
- 5) План впровадження змін.
- 6) Ризики проекту з впровадження змін.

Технічні вимоги до оформлення: текстовий редактор – MS Word 2003 і вище; шрифт основного тексту – Times New Roman; розмір шрифту (кегель) – 14; відстань між рядками – 1,5 см, вирівнювання за шириною «звичайний»; абзац 1,25 см, поля: зверху – 20 мм; знизу – 20 мм; ліворуч – 30 мм; праворуч – 15 мм; нумерація сторінок – праворуч зверху, без крапки в кінці (першою сторінкою вважається титульний аркуш, на ньому цифра 1 не ставиться); кількість сторінок основного тексту (без додатків та списку використаної літератури) – до 12 сторінок із можливим збільшенням їх кількості на 15%.

14. ТЕМАТИЧНИЙ СЛОВНИК

до курсу навчальної дисципліни «Управління змінами»

Адаптивний підхід до управління змінами - Здійснення змін шляхом поступових нововведень, розтягнутих у часі. Адаптивні зміни відбуваються повільно, однак володіють ефектом зменшення ступеня опору в кожний момент. Ефективність адаптивних змін підвищується при управлінні ними зверху.

Адміністрування (англ. «*administro*» – керую, виконую): бюрократичний метод управління завдяки командуванню; діяльність щодо керівництва дорученою ділянкою завдяки застосуванню адміністративних методів управління; розпорядча діяльність менеджерів у взаємодії з органами управління різних рівнів.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) – це передача непрофільних для основного бізнесу процесів для обслуговування в іншу компанію, для якої ці процеси є основною діяльністю. Тобто, передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду.

Бенчмаркетинг (англ. *benchmarking*) – технологія вивчення і впровадження кращих методів проведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з найменшими затратами вдосконалити бізнес-процеси, значно полегшити формулювання завдань комерційно-господарської діяльності підприємств, пошук слабких місць, а також дає змогу ефективно використовувати в своїй діяльності досвід і практичні результати партнерів і конкурентів. Бенчмаркетинг показує керівництву фірми, де саме виникли проблеми на підприємстві, визначає найвищу характеристику конкурентоспроможності і таким чином стає мистецтвом пошуку переваг інших підприємств і вивченням, вдосконаленням та використанням їх методів роботи.

Бізнес-процес (англ. *business process*) – це система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій за допомогою керуючого впливу і з допомогою ресурсів входи процесу перетворюються у виходи, тобто результати процесу, представляють цінність для споживачів.

Даунсайзинг (англ. *downsizing*) – діяльність по скороченню розмірів організації, за цієї стратегією скорочується персонал, змінюється його організаційна структура і структура організаційного процесу, причому визначається спад виробництва, доходів і зменшення частки на ринку, але це призводить до перевантаження “білих комірців”, іноді – до конфліктів і падіння загального морального духу.

Децентралізація управління – згідно з міжнародною термінологією (ПРООН) розуміється передача управлінських повноважень та відповідальності за виконання публічних функцій від центрального рівня державної влади до її нижчих ієрархічних рівнів, органів місцевого самоврядування.

Ефективне лідерство – це відношення корисного ефекту (результату) управлінської діяльності до витрат на його одержання. Ефективне лідерство набуває найбільшого значення для організації як соціальної системи в умовах змін. Специфічні лідерські навички допомагають керівникам стимулювати цей процес та управляти ним. Загально процес змін представляє собою людину, яка змінює поведінку з метою досягти результату. Тому важливим

завданням керівника є допомога підлеглим підтримати інтерес до визначеної задачі і спрямувати їх на досягнення бажаного результату. Для цього слід вирішити питання щодо стимулів і мотивації персоналу.

Зміни - перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання. Заміна кого-, чогонебудь кимось, чимось іншим; окремим типом змін є розвиток - необоротне, спрямоване, закономірне змінювання матеріальних або ідеальних об'єктів. Як синонім розвитку нерідко вживається термін "еволюція".

Індустрія 4.0. - це сучасна тенденція автоматизації та обміну даними в технологіях виробництва. Вона містить в собі кіберфізичні системи, інтернет речей, хмарних обчислень, штучний інтелект та обробку сигналів. Іноді ототожнюють поняття Індустрія 4.0 і четверта промислова революція, що є некоректним.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, які вкладає власник у розвиток усіх видів інновацій. Вона містить побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Інновація – конкретний результат інноваційної діяльності, що одержав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого процесу, який використано в практичній діяльності. Інновація становить інтерес для бізнесу, оскільки дає тому, хто її використовує, тимчасову конкурентну перевагу на ринку.

Інституціоналізація - процес визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх в систему, здатну діяти у напрямі задоволення деякої суспільної потреби. **Інституціоналізація** (також *інституціалізація*; лат. *institutum* — встановлення, звичай, установа) — процес перетворення яких-небудь соціальних стосунків в соціальний інститут, тобто у форму соціальних стосунків зі встановленими (письмово або усно) правилами, нормами, санкціями.

Інституціональне середовище – сукупність основоположних політичних, соціальних, юридичних і економічних правил, що визначають рамки людської поведінки й утворюють базис для виробництва, обміну і розподілу. Отже, інституціональне середовище - це чіткий упорядкований набір інститутів, що визначають рамкові умови функціонування й розвитку економічних суб'єктів.

Компетентність - динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти; ЗУ «Про вищу освіту». **Компетентність** - здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особистості якості [Національна рамка кваліфікацій, додаток до пКМУ від 23.11.2011 р. № 1341].

Лідерство – це здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації. Більшістю вчених (Д.Зіглер, Дж.Капрара, Д.Сервон, Л.Хьелл та ін.) лідерство характеризується як природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на вплив особистого авторитету людини на

поведінку членів групи. При цьому під впливом розуміють таку поведінку людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. Вплив можна надавати через ідеї, усне і письмове слово, через навіювання, переконання, емоційне зараження, примус, особистий авторитет і приклад.

Лін-продакшн (англ. *lean production* - *ощадливе виробництво*) – сучасна концепція менеджменту, спрямована на досягнення мінімальних витрат ресурсів, мінімальної тривалості виробничого циклу, гарантованого своєчасного постачання замовнику продукції/послуг високої якості за конкурентною ціною. Ощадливе виробництво є американською інтерпретацією Системи виробництва «Тойота» (Toyota Production System – TPS). Процес організації ощадливого виробництва орієнтований на виключення із виробничого процесу усього, що не створює цінності (корисності) продукції, чи послуг, які виробляються, а також того, що не створює необхідних умов для створення цієї цінності (корисності).

Опір змін – це особистісна реакція протесту на впровадження змін, що проявляється в поведінці людини через демонстрацію відкритої або закритої незгоди, створення перешкоди впровадженню змін і т. ін. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Публічне адміністрування (*public management*) - це регламентована законами та іншими правовими актами, діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на прийняття адміністративних рішень, надання адміністративних послуг, здійснення внутрішнього адміністрування, суб'єкта публічного адміністрування.

Публічне управління - це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників.

Рейнжиніринг (англ. *reengineering*) – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування (ре-інжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг. Тобто, це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності - вартість, послуги, якість, темпи.

Розвиток - може бути екстенсивним (виявлення і збільшення вже наявного) або інтенсивним (виникнення якісно нових форм). Крім того, розвиток буває екзогенним (зовнішньо зумовленим, таким, причини якого містяться ззовні об'єкта) або ендегенним (внутрішньо зумовлений розвиток, джерело якого міститься в самому об'єкті, що розвивається).

Технологічний пат (англ. *technological pat*) – за концепцією Генхрода Менша – це інновації долають депресію. технічні та соціально-організаційні інновації являють собою внутрішній фактор розвитку економіки, для якої характерна нестабільність циклів кон'юнктури: підйом - рецесія - депресія - відновлення. Кон'юнктурні цикли існують не самі по собі, а визначаються інноваційної динамікою або інноваційної атрофією відповідно. Він визначав інновації як комерційне застосування наукових відкриттів.

Категорія «**управління**»: 1) це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин;

2) це вид суспільної діяльності, яка передбачає систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт для виконання певних організаційних завдань;

3) це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.

Управління інноваціями – це підсистема загального менеджменту, завданням якої є ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного (виробничого), маркетингового, фінансового і кадрового менеджменту.

Управління опором змінам – це процес впливу на опір змінам з метою їх подолання для переведення організації в новий стан, або для підтримки її діяльності в установленому режимі.

Цифрове врядування – сервісноорієнтована організація функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій. Ц.в. не є тотожним поняттю “електронне урядування”; якщо під електронним урядуванням розуміють спосіб організації публічної влади за допомогою електронних систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, то Ц.в. є новою інноваційною парадигмою організації та розвитку системи управління, одним із трендів якої є реалізація цифрових трансформацій у поєднанні з упровадженням сучасних цифрових технологій.

15. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

а) основна:

1. Білінська М. М., Малюська В. А. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні : навч. посіб. К. : НАДУ, 2017. 112 с.
2. Хаджирадєва С. К., С. А. Романюк, В. А. Грабовський, Фищук І. М., Букатова Д. М. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посіб. К. : НАДУ, 2018. 192 с.
3. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: посібник по курсу (для слухачів). Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці «ПАУСІ». Київ, 2007. 118 с.
4. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
5. Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ “КПІ” Політехніка, 2015. 231 с.
6. Кульчий І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
7. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2015. 180 с.

б) додаткова література

8. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
9. Адізес І. К. Управління змінами; пер. з англ. Т.Семігіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
10. Дорошук Г. А.; під ред. С.К. Харічкова Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса : Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
11. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. ; Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
12. Пічугіна Т.С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
13. Прийняття та реалізація рішень у публічному управлінні: монографія / авт. кол.: Романюк С.А. (кер). Та ін. за заг. ред. С.А. Романюка, В.І. Шарого. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А. 2015. 508 с.
14. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 118-126.
15. Фищук І.М. Управління змінами в державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління. Т.29 (68). №5. 2018. С.216-221.
16. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія; за заг. ред. Сергія Чернова, Валентини
17. Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрукайтене;Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 606 с.
18. Редькін Д.О. Концептуальні основи антикризового управління. Ефективна економіка. 2012. № 4. С. 56-59. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>
19. Романюк С.А. Концептуальні засади регіонального розвитку: від теорії до практики. Київ: НАДУ, 2014. 70 с.
20. Козаченко Т. П. Сучасна парадигма екологізації публічного управління. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ, 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 107-116.

21. Козаченко Т. П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. Держава та регіони. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. Класич. приват. ун-т. Серія: Державне управління. Запоріжжя, 2018. Вип.2(62). С. 50-55.

22. Козаченко Т. П. Екологізація стратегічного планування розвитку регіонів на засадах стратегічної екологічної оцінки. "Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління". Том 31 (70) № 3, 2020. К., 2020. Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2020. № 3. Т 31 (70). С. 100-104.

23. Kozachenko T. Legal principles for public access to the environmental information and public participation in making management decisions. Public Policy and Economic Development : Scientific and Practical Journal. Poznan : Adam Mickiewicz University, 2016. 7 (11). P. 46-59.

24. Козаченко Т. П. Екологізація стратегічного планування розвитку регіонів на засадах стратегічної екологічної оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3, 2020. К., 2020. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 3. Т 31 (70). С. 100-104.

25. Korchak N.M., Kozachenko T.P. Environmental imperative in the context of globalization processes: challenges of the present. Accepted for printing in PNAP. SCIENTIFIC JOURNAL OF POLONIA UNIVERSITY. Vol.52. №3. 2022. Pp.156–164.

в) законодавчі та нормативні акти

26. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

27. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

28. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

29. Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління: постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління» від 18.08.2017 №647. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2017-%D0%BF#Text>.

30. Угода між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» від 19.12.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-16#Text.

г) електронні ресурси

31. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

32. Всеукраїнська експертна мережа. URL: <http://www.experts.in.ua>.

33. Кабінет Міністрів України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

34. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний веб-портал URL: <http://www.nads.gov.ua>.

35. Президент України. Офіційне інтернет-представництво URL:

36. <http://www.president.gov.ua>.

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
1.	МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2.	ПОПЕРЕДНІ ВИМОГИ ДО ОПАНУВАННЯ АБО ВИБОРУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:	4
3.	АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
4.	ЗАВДАННЯ (НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ):	4
5.	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ:	6
6.	СПІВВІДНОШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ДИСЦИПЛІНИ ІЗ ПРОГРАМНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ	7
7.	СХЕМА ФОРМУВАННЯ ОЦІНОК	8
8.	СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
9.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	10
10.	ПЛАНІ ЛЕКЦІЙ	11
11.	ПЛАНІ І ЗАВДАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	12
12.	САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	13
13.	КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ	14
	13.1. Контрольні запитання до змістового модулю 1	14
	13.2. Контрольні запитання до змістового модулю 2	15
	13.3. Перелік питань до підсумкового контролю	15
	13.3. Індивідуальне аналітичне завдання	16
14.	ТЕМАТИЧНИЙ СЛОВНИК	18
15.	СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	22

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Методичні рекомендації
до вивчення навчальної дисципліни
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281
«Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба»
(заочна форма)

Укладач: Козаченко Т.П.