ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК УКРАЇНИ

АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

Кафедра публічного управління та публічної служби

"ЗАТВЕРДЖУЮ"
Проректор з навчально-педагогічної роботи
_____ І.С. Чорнодід
"31" серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Теорія управління змінами

(шифр і назва навчальної дисципліни)

підготовки **бакалаврів**
(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність **D4 «Публічне управління та адміністрування»**
(шифр і назва спеціальності)

Освітня програма **Публічне управління та адміністрування**

Факультет **Юридичний**
(назва факультету)

Київ – 2026

Робочу програму навчальної дисципліни «Теорія управління змінами» розроблено на основі освітньої програми та робочого навчального плану підготовки фахівців освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування», та відповідних нормативних документів.

Розробник:
Міщенко К.С., кандидат наук з державного управління, доцент.

Погоджено:
Гарант освітньої програми _____ Я.В. Качан

Робоча програма перезатверджена на засіданні кафедри публічного управління та публічної служби
Протокол від «28» серпня 2026 року № 1

Завідувач кафедри публічного управління та публічної служби

_____ Я.В. Качан

«28» серпня 2026 року

Обговорено та рекомендовано до затвердження Вченою радою юридичного факультету

Декан юридичного факультету _____ Я.В.Журавель

"28" серпня 2026 року, протокол № 1

Схвалено науково-методичною радою Академії
Протокол від "31" серпня 2026 року № 1

Голова _____ І.С. Чорнодід

"31" серпня 2026 року

© АПСВТ, 2026 рік
© Міщенко К.С., 2026 рік

ВСТУП

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена на основі Національної рамки кваліфікацій України, «Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин та туризму» від 12 червня 2025 року, Протокол №11, освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та інших відповідних нормативних документів.

1.1 Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, освітній рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>Денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів: 4/4</td><td>Галузь знань:
D Бізнес, адміністрування та право</td><td colspan="2">Обов’язкова</td></tr>
<tr><td>Модулів – 3</td><td rowspan="6">Спеціальність:
D4 Публічне управління та адміністрування</td><td colspan="2">Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>Змістових модулів – 3</td><td>3-й</td><td>3-й</td></tr>
<tr><td>Індивідуальні завдання - (назва):</td><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна кількість годин – 120/120</td><td>6-й</td><td>6-й</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td rowspan="11">Тижневих годин для денної форми навчання:
аудиторних – 2
самостійної роботи здобувача – 90

Тижневих годин для заочної форми навчання:
аудиторних – 6
самостійної роботи здобувача – 120</td><td rowspan="11">Освітній рівень:
перший
(бакалавр)</td><td>28 год.</td><td>12 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні, семінарські</td></tr>
<tr><td>17 год.</td><td>9 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лабораторні</td></tr>
<tr><td>- год.</td><td>- год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>75 год.</td><td>99 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Індивідуальні завдання: год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю:
Екзамен</td></tr>
</table>

1.2 Пояснювальна записка

Місце: дисципліна «Теорія управління змінами» є складовою циклу професійно-практичної підготовки здобувачів першого (бакалаврського) освітнього рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є курс, крім теоретичної бази, спрямований на вирішення практичних питань стосовно сучасних підходів до розробки та реалізації стратегій змін, на основі яких має здійснюватися публічне управління в органах влади, на підприємствах, в установах і організаціях різних форм власності для досягнення цілей розвитку суспільства, держави, громад, людських колективів, інших суб’єктів публічної сфери.

Мета навчальної дисципліни: формування науково-методологічних, світоглядно-професійних знань і теоретико-практичних навичок здобувачів вищої освіти у сфері реалізації стратегій змін та управління змінами в органах влади, організаціях, установах, закладах різних форм власності з метою удосконалення публічного управління та адміністрування.

Основними завданнями навчальної дисципліни «Теорія управління змінами» є опанування теоретичними засадами діяльності у сфері публічного управління, розуміння основних тенденцій та напрямів його еволюції, обізнаність зі стратегіями розвитку, усвідомлення невідворотності змін

та готовність фахівців до постійного удосконалення діяльності органів публічного управління; усвідомлення майбутніми фахівцями сутності змін, природи їх виникнення; формування у здобувачів практичних навичок управління змінами в органах державної влади, місцевого самоврядування та на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Теорія управління змінами» є складовою частиною циклу фундаментальних дисциплін для підготовки здобувачів за спеціальністю «публічне управління та адміністрування».

Вивчення курсу передбачає отримання систематичних та грунтовних знань із суміжних курсів:

-Теорія держави і права

- Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування;

-Інформаційно-комунікаційні технології;

-Методи прийняття управлінських рішень;

-Психологія та конфліктологія в публічному управлінні.

2. Результати навчання

Навчання дисципліні забезпечує внесок у формування таких програмних компетентностей, передбачених освітньою програмою підготовки бакалаврів:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування у соціальній сфері.

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, європейської спрямованості розвитку України, необхідність його сталого соціального розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема в умовах трансформацій, кризових явищ та повоєнного відновлення.

ЗК6. Здатність працювати в команді, у тому числі в міжсекторальній взаємодії у соціальній сфері.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми, зокрема у сфері соціального розвитку та публічного управління..

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії, у тому числі у роботі з різними соціальними групами..

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності), зокрема у сфері соціального розвитку та публічного управління..

Спеціальні (Фахові) компетентності (ФК)

ФК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів, зокрема у соціальній сфері та у взаємодії з інститутами громадянського суспільства..

ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів, у тому числі у сфері надання публічних і соціальних послуг..

ФК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки, з урахуванням принципів верховенства права та європейської спрямованості розвитку України..

ФК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

ФК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати, зокрема у сфері реалізації державної соціальної політики.

ФК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології, у тому числі в управлінні соціальними процесами та в умовах цифровізації публічного управління та адміністрування.

ФК12. Здатність до планування проблем розвитку територій з урахуванням специфіки повоєнного відновлення соціального розвитку та європейської інтеграції України.

Очікувані результати навчання за дисципліною: (Програмні результати)

ПРН4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування, зокрема у соціальній сфері.

ПРН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування, з урахуванням європейської спрямованості розвитку України.

ПРН6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема у сфері соціальної політики.

ПРН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, у тому числі у соціальній сфері.

ПРН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування, з урахуванням потреб різних соціальних груп.

ПРН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов, зокрема в умовах трансформацій та повоєнного відновлення.

3. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти управління змінами

Тема 1. Стратегічний підхід до управління

Концепція стратегічного управління. Змістові блоки концепції стратегічного управління. Базові поняття управління змінами та стратегій змін. Ролі стратегії і планування у змінах. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін. Значення та особливості стратегічного мислення. Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність. Стратегічне мислення і стратегічна культура. Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління та управління змінами.

Тема 2. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок. Основні поняття теорії організаційних змін. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація організаційних змін. Характеристика основних видів організаційних змін.

Тема 3. Теорія управління змінами в публічній організації

Розвиток теорії змін. Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах. Розвиток і зміни в публічній організації. Сутність поняття управління змінами. Зміст процесу управління змінами. Принципи управління змінами. Функції управління змінами. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Внутрішні і зовнішні зв’язки в управлінні змінами. Теоретичні засади управління змінами у військовий час та в період повоєнної відбудови.

Змістовний модуль 2. Концептуальні підходи та моделі організаційних змін

Тема 4. Класифікація та типологія організаційних змін

Розвиток методології організаційних змін. Основні поняття організаційних змін.

Класифікаційні ознаки змін. Класифікація змін за напрямами. Перетворюючі зміни. Трансформаційні зміни. Розвиваючі зміни. Групові зміни. Взаємозв’язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Сутність та особливості індивідуальних, групових та організаційних змін. Роль групи в організаційних змінах.

Тема 5. Моделі управління організаційними змінами

Класична концепція управління змінами. Основні концептуальні підходи управління змінами в період стабільності. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса. Етапи та цикл процесу організаційних змін. Види організаційних змін. Моделі управління організаційними змінами в період трансформацій та надзвичайних ситуацій. Технології управління організаційними змінами у часи повоєнної відбудови України.

Тема 6. Планування змін

Місце і роль планування в стратегії змін. Стадії та етапи процесу планування управління змінами. Стадії підготовки, впровадження, оцінки і закріплення результатів. Роль планування в публічному управлінні змінами. Види планів змін. Часові терміни реалізації планів змін. Участь персоналу організації в плануванні змін. Необхідність створення команд для планування змін.

Тема 7. Методи управління змінами

Поняття методів управління змінами. Розвиток теорії змін і методів управління змінами. Основні методи управління змінами. Характерні особливості окремих методів управління змінами. Методи управління змінами в публічних організаціях. Сучасні методи управління змінами. Проблеми реалізації методів управління організаційними змінами в умовах нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища.

Змістовий модуль 3. Командні зміни

Тема 8. Роль групи в процесах змін

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Тема 9. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика

Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації її діяльності.

Тема 10. Механізм реалізації і контроль за здійсненням змін

Сутність поняття механізму реалізації змін. Зміст механізму реалізації змін. Основні складові механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін. Підходи до управління дискретними змінами. Процес контролю за впровадженням змін. Актуальні проблеми контролю за процесами реалізації змін в організаціях.

Тема 11. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами

Ефективне лідерство. Стилі та навички керівника змін. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси публічного управлінця змінами. Емоційна компетентність та емоційний інтелект сучасного керівника.

Змістовний модуль 4. Методики та механізм управління змінами

Тема 12. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змін

Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Загальні уявлення про опір змінам. Види опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Причини виникнення опору змінам. Основні чинники опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору змінам. Сучасні підходи та методики зниження опору змінам.

Тема 13. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Концепція і стратегія управління змінами. Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Тема 14. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення

Емпіричний підхід до проектування організаційних змін. Моделювання реакції організації на зміни в середовищі її функціонування. Модель структурного реагування організації на зміни внутрішнього середовища. Моделі реагування організації на зміни зовнішнього середовища. Механізми адаптивного управління організаційними змінами в сучасних організаціях. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами в публічних органах влади. Адаптивне

управління змінами в публічних організаціях під час війни та в період повоєнної відбудови.

4. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
	Денна форма						**Заочна форма**				
	усього	у тому числі					усього	у тому числі			
		л	с	лаб	інд	с.р.		л	с	лаб	с.р.
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти управління змінами											
Тема 1. Стратегічний підхід до управління	7	2	-			5	5	-	-		5
Тема 2. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	7	2	-			5	9	2			7
Тема 3. Теорія управління змінами в публічній організації	7	2	2			3	14	2	2		10
Разом за змістовим модулем	**21**	**6**	**2**			**13**	**28**	**4**	**2**		**22**
Змістовий модуль 2. Концептуальні підходи та моделі організаційних змін											
Тема 4. Класифікація та типологія організаційних змін	9	2	-			7	6				6
Тема 5. Моделі управління організаційними змінами	10	2	2			6	10	2			8
Тема 6. Планування змін	10	2	2			6	7				7
Тема 7. Методи управління змінами	10	2	2			6	12		2		10
Разом за змістовим модулем	**39**	**8**	**6**			**25**	**35**	**2**	**2**		**31**
Змістовий модуль 3. Командні зміни											
Тема 8. Роль групи в процесах змін	9	2	-			7	5				5
Тема 9. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика	10	2	-			8	8	2			6

Тема 10. Механізм реалізації і контроль за здійсненням змін	9	2	2			5	9		2		7
Тема 11. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	11	2	2			7	9	2			7
Разом за змістовим модулем	**39**	**8**	**4**			**27**	**31**	**4**	**2**		**25**
Змістовий модуль 4. Методика та механізм управління змінами											
Тема 12. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змін	**7**	2	3			2	13	2	3		8
Тема 13. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	**7**	2	2			3	7				7
Тема 14. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	**7**	2	-			5	6	-			6
Разом за змістовим модулем	**21**	**6**	**5**			**10**	**26**	**2**	**3**		**21**
Усього годин	**120**	**28**	**17**			**75**	**120**	**12**	**9**		**99**

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	**заочна**
1.	*Тема 1.* Стратегічний підхід до управління	-	-
2.	*Тема 2.* Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	-	-
3.	*Тема 3.* Теорія управління змінами в публічній організації	2	2
4.	*Тема 4.* Класифікація та типологія організаційних змін	-	-
5.	*Тема 5.* Моделі управління організаційними змінами	2	-
6.	*Тема 6.* Планування змін	2	-
7.	*Тема 7.* Методи управління змінами	2	2
8.	*Тема 8.* Роль групи в процесах змін	-	-
9.	*Тема 9.* Основні стадії розвитку команд та їх характеристика	-	-
10	*Тема 10.* Механізм реалізації і контроль за здійсненням змін	2	2
11	*Тема 11.* Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	2	-
12	*Тема 12.* Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змін	3	3
13	*Тема 13.* Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2	-
14	*Тема 14.* Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	-	-

	Разом	**17**	**9**

6. Самостійна робота

Самостійна робота здобувача (СРЗ) – це форма організації навчального процесу, при якій заплановані завдання виконуються здобувачем під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. СРЗ є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи здобувача.

Метою СРЗ є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у здобувачів самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації.

Основними формами СРЗ є такі:

– опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;

– вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;

– підготовка до семінарських, практичних занять та виконання домашніх завдань;

– систематика вивченого матеріалу курсу та підготовка до поточного контролю;

– виконання індивідуальних завдань (написання рефератів, здійснення наукових досліджень з підготовкою доповіді, пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою курсу, написання есе за заданою тематикою тощо).

№ з/п	Тема, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		д.ф.н.	з.ф.н.
1.	**Стратегічний підхід до управління.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: засади стратегічних змін. Значення та особливості стратегічного мислення. Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність. Стратегічне мислення і стратегічна культура. Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління та управління змінами.	5	5
2.	**Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: розглянути природу виникнення змін, сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок; вивчити основні поняття теорії організаційних змін; ознайомитися з основними складовими організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси; ознайомитися з класифікацією організаційних змін та характеристикою основних видів організаційних змін.	5	7
3.	**Теорія управління змінами в публічній організації**. Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: опрацювати тему щодо розвитку теорії змін, в тому числі щодо особливостей змін в публічній організації; ознайомитися з сутністю поняття управління змінами; вивчити принципи та функції управління змінами; дослідити зовнішні та внутрішні джерела змін, внутрішні та зовнішні зв'язки в управлінні змінами; навести приклади управління змінами у військовий час. Підготовка до Модульного контролю.	3	10

4.	**Класифікація та типологія організаційних змін**. Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: ознайомитись з розвитком методології організаційних змін; розглянути класифікаційні ознаки змін та класифікацію змін за напрямами; виділити відмінності між перетворюючими, трансформаційними, розвиваючими та груповими змінами; дослідити роль групи в організаційних змінах.	7	6
5.	**Моделі управління організаційними змінами.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: ознайомитися з класичною концепцією управління змінами та з концептуальними підходами до управління змінами в періоди стабільності і трансформацій; розглянути модель управління організаційними змінами Б.Хайнінгса; ознайомитися з моделями організаційних змін та оцінити доцільність їх застосування в період повоєнної відбудови.	6	8
6.	**Планування змін.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: дослідити місце і роль планування в стратегії змін; ознайомитись з стадіями та етапами процесу планування змін; дати оцінку ролі планування в публічному управлінні змінами; дослідити питання щодо участі персоналу організації в плануванні змін.	6	7
7.	**Методи управління змінами.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для підготовки до семінарського заняття: розкрити зміст поняття методів управління змінами; дослідити розвиток теорії щодо методів управління змінами; ознайомитися з основними методами та характерними особливостями окремих методів управління змінами; вивчити сучасні методи управління змінами в публічних організаціях; дослідити проблеми реалізації методів управління організаційними змінами в умовах нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища. Підготовка до Модульного контролю.	6	10
8.	**Роль групи в процесах змін.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: ознайомитись з поняттям групи та її особливостями, типами груп та їх структурою; розглянути фактори, що впливають на формування групи, умови переформатування групи в команд; дослідити типи корпоративних команд та вплив індивідуумів на динаміку команди.	7	5
9.	**Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: ознайомитися з типологією учасників команди змін за Белбіном, пастами Біона, етапами змін команд за Такманом; розглянути питання розроблення цілей за результатами роботи організації; вивчити порядок визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації її діяльності.	8	6

10.	**Механізм реалізації і контроль за здійсненням змін.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: розглянути сутність поняття та зміст механізму реалізації змін; визначити основні складові та структуру механізму реалізації змін; дослідити питання контролю за впровадженням змін та ознайомитися з актуальними проблемами контролю за процесами реалізації змін в організаціях.	5	7
11.	**Влада та стилі керівництва в управлінні змінами.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: розглянути питання ефективного лідерства; ознайомитися зі стилями та необхідними навичками управління керівника змін; опрацювати тему «Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом); ознайомитися з питанням емоційної компетентності та емоційним інтелектом сучасного керівника. Підготовка до Модульного контролю.	7	7
12.	**Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змін.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: ознайомитися із загальними уявленнями про опір змінам, видами опору змінам, оцінюванням рівня опору змінам; вивчити причини та ознайомитися з основними чинниками виникнення опору змінам виникнення опору змінам. Розглянути рекомендації зі зниження опору змінам та дослідити сучасні підходи та методики зниження опору змінам.	2	8
13.	**Управління змінами у стратегічному розвитку організації.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: розглянути питання щодо стратегії управління змінами; ознайомитися зі стратегією інтенсивного зростання, процесами диверсифікації та інтеграційними процесами і зміни в організаціях; ознайомитися з перевагами та недоліками різних організаційних структур та об'єднань, причинами об'єднання та поглинання; опрацювати тему щодо вдалих і невдалих поглинань та ознайомитися з принципами поглинання і об'єднання для координаторів змін.	3	7
14.	**Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.** Робота з рекомендованою літературою, пошук додаткових джерел для опанування теми, підготовка до семінарського заняття: вивчити питання моделювання реакції організації на зміни в середовищі її функціонування; розглянути моделі структурного реагування організації на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; дослідити механізми адаптивного управління організаційними змінами в сучасних організаціях та в публічних органах влади; ознайомитися з адаптивним управлінням змінами в публічних організаціях у військовий час та в період повоєнної відбудови. Підготовка до Модульного контролю	5	6
	Разом	**75**	**99**

7. Контрольні заходи

Поточний контроль успішності засвоєння здобувачами навчального матеріалу може

здійснюватися шляхом опитування й оцінювання знань здобувачів під час семінарських занять, оцінювання виконання здобувачами самостійної роботи та індивідуальних завдань, проведення і перевірки письмових контрольних робіт, тестування або в ході індивідуальних співбесід зі здобувачами під час консультацій. Вибір конкретних форм і методів поточного контролю знань здобувачів залежить від викладача і доводиться до їхнього відома на першому семінарському занятті. Модульний контроль є частиною поточного контролю і має на меті перевірку засвоєння здобувачем певної сукупності знань та вмінь, що формують відповідний модуль. Він реалізується шляхом проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування розміщених на платформі MOODLE), проводиться наприкінці кожного змістового модулю за рахунок аудиторних занять, під час групових консультацій або ж за рахунок часу, відведеного на самостійну роботу здобувачів. Підсумковий контроль здійснюється у формі екзамену.

Розподіл балів, які отримують здобувачі денної форма навчання

3.	Модульний контроль	3	4	4	3	14
4	Екзамен					30
Разом						**100**

Види роботи		Змістові модулі (бали)				Загалом
		Модуль I	Модуль II	Модуль III	Модуль IV	
1.	Відвідування лекцій та участь в інтерактивній взаємодії під час лекції	3 (1 бал за пару)	4 (1 бал за пару)	4 (1 бал за пару)	3 (1 бал за пару)	14
2.	Активність на практичних заняттях	9 (3 бали за 1 пару)	12 (3 бали за 1 пару)	12 (3 бали за 1 пару)	9 (3 балів за 1пару)	42

Критерії оцінювання.

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них:

1. Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином (розподіл орієнтовний):

- робота на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях (відповіді на семінарах, виконання практичних завдань, захист дослідницьких робіт, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних занять) – 3 бали за заняття.

Присутність на лекціях та участь в інтерактивній взаємодії під час лекції оцінюється у 1 бал. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій.

2. Модульний контроль реалізується шляхом проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування розміщених на платформі MOODLE) та оцінюються у співвідношенні: 1 бал за усі правильні відповіді до кожної теми модулю.

Здобувач, який повністю виконав програму навчальної дисципліни (відвідування лекцій, виконання практичних завдань на семінарських заняттях, модульні контролі, індивідуальні завдання: написання есе, рефератів (для відпрацювання пропусків), самостійна робота) допускається до підсумкового контролю з дисципліни.

3. Підсумковий контроль. Підсумковим контролем є *екзамен - до 30 балів.* Він здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин і туризму».

Розподіл балів, які отримують здобувачі заочної форма навчання

Види роботи		Змістові модулі (бали)				Загалом
		Модуль I	Модуль II	Модуль III	Модуль IV	
1.	Відвідування лекцій та участь в інтерактивній взаємодії під час лекції	3 (1 бал за пару)	4 (1 бал за пару)	4 (1 бал за пару)	3 (1 бал за пару)	14
2.	Активність на практичних заняттях	6 (2 бали за 1 пару)	8 (2 бал за 1пару)	8 (2 бали за 1пару)	6 (2 бали за 1 пару)	28

3.	Модульний контроль	3	4	4	3	14
4.	Індивідуаль не завдання					14
5	Екзамен					30
Разом						**100**

Критерії оцінювання.

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них:

1. Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином (розподіл орієнтовний):

- робота на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях (відповіді на семінарах, виконання практичних завдань, захист дослідницьких робіт, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних занять) – 2 *бали за заняття.*

Присутність на лекціях та участь в інтерактивній взаємодії під час лекції оцінюється *у 1 бал*. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій.

2. Модульний контроль реалізується шляхом проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування розміщених на платформі MOODLE) та оцінюються у співвідношенні: 1 *бал* за усі правильні відповідні до кожної теми модулю.

3. Індивідуальне завдання передбачено для здобувачів заочної форми навчання. А саме, здобувачам пропонується виконання індивідуального завдання у формі написання есе та презентації доповіді на одну із запропонованих тем в рамках вивчення дисципліни. **ІЗ** оцінюється *до 14 балів*.

Здобувач, який повністю виконав програму навчальної дисципліни (відвідування лекцій, виконання практичних завдань на семінарських заняттях, модульні контролі, індивідуальні завдання: написання есе, рефератів (для відпрацювання пропусків), самостійна робота) допускається до підсумкового контролю з дисципліни.

4. Підсумковий контроль. Підсумковим контролем є *екзамен – до 30 балів.* Він здійснюється відповідно до вимог Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин і туризму.

Індивідуальні завдання для здобувачів заочної форми навчання

Індивідуальне завдання передбачено для здобувачів заочної форми навчання, проте воно також може бути виконане здобувачами денної форми навчання, які не набрали необхідну кількість балів під час вивчення курсу «Теорія управління змінами». Здобувачам пропонується виконання індивідуального завдання у формі написання есе та оформлення презентації доповіді на одну із запропонованих тем.

Орієнтовні теми індивідуального завдання з дисципліни
«Теорія управління змінами»

1. Поняття та основна термінологія управління змінами.
2. Внутрішні та зовнішні причини організаційних змін.
3. Методика незапланованих змін.
4. Методика планової перебудови.
5. Методика нав'язаних змін.
6. Зміни з участю та зміни з використанням перемовин.
7. Фактори подолання опору змінам.
8. Універсальні методи подолання опору змінам.
9. Фактори реалізації стратегії змін.
10. Рівні залучення співробітників до здійснення змін.

11. Директивна стратегія впровадження змін.
12. Стратегія змін, заснована на перемовинах.
13. Нормативна та аналітична стратегія змін.
14. Принципи управління процесом змін. Причини перегляду організаційної структури організації.
15. Нові організаційні підрозділи у системі проведення змін.
16. Нові форми організації праці в системі проведення змін.
17. Аналіз результатів змін.
18. Структура системи для управління змінами. Стратегія змін як процес.
19. Рівні участі персоналу в організаційних змінах.
20. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.
21. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
22. Підготовча робота з персоналом до впровадження змін: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
23. Механізм реалізації змін.
24. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
25. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
26. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.
27. Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
28. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.
29. Контроль реалізації змін і реагування.
30. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору.
31. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін.
32. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
33. Види опору змінам.
34. Модель управління опором змінами.
35. Фактори подолання опору стратегічним змінам.
36. Методи управління опором стратегічним змінам.
37. Сучасні методи управління змінами.
38. Зміни та інформаційні технології.
39. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах.
40. Міжнародний досвід управління змінами.

8. Методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни: робоча програма навчальної дисципліни, анотація, ілюстративні матеріали (слайди); додаткові навчальні, навчально-методичні, наукові матеріали, законодавчі та нормативно-правові акти для вивчення дисципліни, методичні рекомендації щодо підготовки контрольних, рефератів, есе; тестові завдання для модульного контролю, підсумкові екзаменаційні тестові завдання.

9. Методи навчання та форми оцінювання

При викладанні дисципліни застосовуються наступні методи навчання:

МН1 – словесний метод (лекція, проблемне викладання, дискусія, співбесіда тощо)

МН3 – стимулювання та мотивація навчання (зацікавлення у навчанні і відповідальності)

МН4 – письмовий, усний, практичний контроль та самоконтроль

МН6 – самостійна робота і робота під керівництвом викладача (аспект управління навчанням)

МН7 – наочні (презентація, ілюстрація, демонстрація, спостереження)

МН8 – практична робота (практичні та семінарські заняття, розрахункові, тренінги, тренінги навичок, творчі завдання, есе, графічні, технічні)

МН9 – робота з навчально-методичною літературою та науково-публіцистичними джерелами (конспектування, тезування, анотування, рецензування, складання та захист реферату)

МН11 – ситуацій, метод «прес», робота в парах

МН14 – проектів, кейс-метод, моделювання

МН17 – брейнстормінг (мозковий штурм), ігрові (дидактична гра, ділові ігри, імітаційні ігри)

Словесні і наочні методи використовуються під час лекцій, семінарів та інструктажів. Зокрема, під час проведення лекцій використовуються такі словесні методи як розповідь, пояснення, та наочні методи: ілюстрація, демонстрація. Перед проведенням семінарських занять викладачем проводиться інструктаж.

Під час проведення семінарських занять застосовуються наочні спостереження та словесні бесіди: вступні, поточні, репродуктивні, евристичні, підсумкові; здобувачами виконуються вправи: тренувальні, творчі, усні, практичні.

Робота в малих групах використовується з метою активізації роботи здобувачів при проведенні семінарських і практичних занять.

Семінар-дискусія (круглий стіл) передбачає обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Мозкові атаки використовуються для розв'язання складних завдань за дуже обмежений час. Суть даного методу полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Презентації використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів та послуг.

Кейс-метод дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Форми оцінювання

Оцінювання здобувачів відбувається за наступними формами оцінювання:

ФО1 – за спостереження, аналіз результатів виконання самостійних завдань та практичних робіт

ФО2 – за тестові завдання

ФО3 – аналіз відповідей під час заліків та іспитів

ФО6 – за публічний захист

ФО7 – за зміст і форму презентації результатів виконаних завдань та досліджень

ФО8 – за участь у науково-практичних заходах

ФО9 – за розв'язання завдань на прикладі реальних об'єктів (кейс-ситуації, ділові ігри, тренінги тощо)

ФО10 – за комплексність звіту (есе, презентація доповіді, тощо)

ФО11 – за роботу в команді

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальна система	Оцінка ECTS	Оцінка за національною системою
		екзамен, диференційований залік
90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутнісний зміст основних понять стратегічного розвитку та стратегічного управління.

2. Визначте роль і місце стратегічного управління в теорії змін.

3. Розкрийте теоретичні засади управління змінами: дайте визначення основних понять, наведіть принципи, завдання, функції управління змінами.

4. Розкрийте сутнісний зміст теорії управління змінами.

5. Висвітліть теорії і методи управління змінами в публічній організації.

6. Поясніть класифікацію змін, їх види і типи.

7. Розкрийте зміст процесу управління змінами, визначте роль стратегії і планування.

8. Окресліть механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами.

9. Опишіть моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері.

10. Сучасні методи управління змінами (аутсорсинг, аутстафінг, бенчмаркинг, даунсайзинг) та їх застосування в публічному управлінні.

11. У чому виявляють себе стратегічні зміни ? Які рівні стратегії і змін виділяють вчені ?

12. Розкрийте сутність опору змінам, назвіть його причини і наслідки.

13. Як ви уявляєте, що таке подолання опору змінам ?

14. Які існують підходи до управління змінами ? Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами.

15. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін.

17. Які моделі організаційних змін ви знаєте ?

18. Яка роль лідера в управлінні змінами ?

19. Підходи до застосування стилів управління в процесі змін.

20. Які особливості підготовки та впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування ?

21. Ресурсне забезпечення процесу змін.

22. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні.

23. Основні чинники виникнення опору змінам.

24. Сучасні методи та технології подолання опору змінам.

25. Наведіть приклади успішного міжнародного досвіду управління змінами.

11. Навчальні ресурси

Основна рекомендована література

1. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

2. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.

3. Білинська М.М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ : НАДУ, 2017. 60 с.

4. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

5. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.

6. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.

8. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.

9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К: ЦУЛ, 2011. 440 с.

10. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

11. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.

12. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

13. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

14. Ільїна Ю.М. Методичний посібник для проведення тренінгу управління змінами : СМД-тренінг по трансформації ментальних моделей у осіб середнього віку в кризових станах. Київ : ЦТІ, 2007. 80 с.

15. Бібліографія публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник / за наук. ред. д. н. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. К., 2018. 474 с.

16. *Публічне управління :* термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

17. EU glossary. Вища школа публічного управління. URL: https://hs.gov.ua/announcements/anglo-ukrayinskyj-onlajn-slovnyk-z-yevropejskoyi-integracziyi/

Наукові статті:

18. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1(65). С. 20-24.

19. Боковикова Ю.В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади. Державне будівництво. 2014. № 1. С. 8-16. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_4 .

20. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій А.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40-43.

21. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31-40.

22. Бабчинська О. І. Технології та інструменти розвитку VQ як основоположного фактора успіху менеджера – лідера. *Ефективна економіка*. № 9. 2017. URL: https://ir.vtei.edu.ua/view_doc.php?filename=27703.pdf.

23. Ковтуненко Д. Ю., Кімінчиджи Г. І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 35 - 46. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf DOI: 10.15276/ETR.06.2020.4. DOI: 10.5281/zenodo.4564492.

24. Іванова Н. Ю., Корольова О. О. Практичні засади формування креативного персоналу компанії. Секція проблем економіки. С. 113 – 118. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/12486/1/MASE-2022-117-122.pdf.

25. Захарчин Г. М., Любомудрова Н.П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. Випуск 14 / 2018. С. 361 - 365. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/49.pdf.

26. Гуменна О. В. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15093/Humenna_Upravlinnia_rozrobkoiu_kreatyvnykh.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

27. Міщенко К.С. Українські реалії ринку праці в умовах глобалізації : колективна монографія / за наук. ред. д. держ.упр. Р.В. Войтович, П.В. Ворони, М.І. Лахижі. К., 2021. 239 с. (авторські підрозділи).

28. Міщенко К.С. Формування державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах системних змін: категоріальний підхід. Економіка та держава (серія «Державне управління») *:* міжн. наук.-пр. журн. вип. К. : Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. 2021. №1. С. 48 – 55.

29. Міщенко К.С. Проблеми реалізації організаційного механізму реформування на первинному рівні медичної допомоги населенню громад. Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об`єднаних територіальних громадах *:* збірник матеріалів круглого столу (15 квітня 2020 р.) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк». 2020.

30. Міщенко К.С. Концептуальні засади розроблення та впровадження нових соціальних технологій / Роль держави та громадського сектору в соціальній адаптації переміщених осіб із зони

агресії РФ та учасників АТО : збірник матеріалів круглого столу до Дня захисника України (Київ, 17 жовтня 2018 року) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк». 2019. С. 164 – 168.

31. Міщенко К.С. Механізм міжсекторної соціальної взаємодії у сфері соціального обслуговування на регіональному (місцевому) рівнях. Форум прямої демократії: матеріали та тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (4 грудня 2018 року) / за заг. ред Войтович Р.В., Ворони П.В. Київ. ТОВ «Видавничий дім «АртЕк». 2019. С. 272 – 275.

32. Міщенко К.С. Окремі аспекти публічної політики Словаччини у сфері вищої освіти, місцевого врядування та зайнятості: уроки для України. Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об`єднаних територіальних громадах: збірник матеріалів доповідей та тез круглого столу (18 квітня 2019 року) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. Київ. ТОВ «Видавничий дім «АртЕк». 2019. С. 83 – 87.

33. Міщенко К.С. Управлінське рішення як інструмент стратегії розвитку та практики змін в системі публічного управління. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку: колективна монографія / за наук. редакції д-ра наук держ.упр., проф. М.І. Лахижі; канд. наук держ.упр., доц. Я.В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В.Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с. (с. 147-153). https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SmgLImAAAAAJ&citation_for_view=SmgLImAAAAAJ:CHSYGLWDkRkC

34. Качан Я.В. Трансформація етичних принципів публічної адміністрації України в умовах євроінтеграції. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку/ за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 230 с. (Розділ 2.2.)

35. Качан Я.В. Удосконалення професійного розвитку публічних службовців в Україні: приклад Польщі. *Науково–практичний журнал «Економіка та держава»*, серія: державне управління, 2020, № 3 (16). С. 39 – 43. DOI https://doi.org/10.46922/2709-0515-2020-1-4(15)-39-43

36. Качан Я.В. Професійна робота публічних службовців як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2021, вип. 4. С. 287–295. DOI https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.10

37. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2021, № 6. С. 54–60. DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6.8

38. Качан Я.В. Залежність вектору розвитку українського суспільства від рівня професіоналізму публічних службовців. Концепція гуманізації державного управління: теоретико-методологічні основи: наукова монографія. Рига, Латвія : “Baltija Publishing”, 2022. 242 с. С. 139–156. DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-26-202-9-7

39. Качан Я.В. Трансформація етичних принципів публічної адміністрації України в умовах євроінтеграції. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку/ за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 230 с. (Розділ 2.2.)

Інформаційні ресурси:

1. Конституція України: https://zakon.rada.gov.ua;

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» - Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

3. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» - Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text

4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» - режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 .

5. Питання впровадження єдиної державної політики реформ в Україні: Указ Президента України від 19.01.2015 № 22/2015 – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/22/2015 .

6. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

7. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf

8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/

9. Концепція реформування системи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text

10. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року: **розпорядження** Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text

11. Національна Стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017 – 2026 роки – режим доступу https://www.vin.gov.ua/bilshe/deinstytualizatsiia/563-natsionalna-stratehiia-reformuvannia-systemy-instytutsiinoho-dohliadu-ta-vykhovannia-ditei-na-2017-2026-roky/16295-natsionalna-stratehiya-reformuvannia-systemy-instytutsiinoho-dohliadu-ta-vykhovannia-ditei-na-20172026-roky

12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки: постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11

Міжнародні акти

1. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. Рада Європи, 2019. 70 с. URL: https://rm.coe.int/168071b2e5;

2. Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам «Про кодекси поведінки для державних службовців», травень 2000 р., № R (2000)10);

3. РЕКОМЕНДАЦІЯ № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11.05.2000 р.) http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend_poved_DS.pdf;