

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

« » 2025 р.
Святослав ПИТЕЛЬ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-
педагогічної роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ
2025 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни **“Управління змінами в закладах охорони здоров’я”**

ступінь вищої освіти – магістр

галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право

спеціальність – D3 “Менеджмент”

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров’я

кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практ. (год)	ІРС (год)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год)	Разом (год)	Іспит (семестр)
Заочна	1	2	8	4	-	-	138	150	2

**Тернопіль-ЗУНУ
2025**

Робочу програму склала доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к.е.н., доц. Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 28.08.2025р.

Завідувач кафедри Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП

Тетяна ЖЕЛЮК

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я”

1. Опис дисципліни “Управління змінами в закладах охорони здоров’я”

Дисципліна – Управління змінами в закладах охорони здоров’я	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 5	Галузь знань D«Управління та адміністрування»	Вибіркова дисципліна циклу професійної підготовки зі спеціальності
	Спеціальність D3«Менеджмент»	Рік підготовки: Заочна - 1 Семестр: Заочна - 2
Кількість змістових модулів - 2	Ступінь вищої освіти - магістр	Лекції: Заочна - 8 год. Практичні заняття: Заочна - 4 год.
Загальна кількість годин – 150 год.		Самостійна робота Заочна – 138 год.
		Вид підсумкового контролю - іспит

2. Мета й завдання вивчення дисципліни “Управління змінами в закладах охорони здоров’я”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на засвоєння теоретико-методичних засад застосування прийомів і методів управління змінами в закладах охорони здоров’я.

Курс “Управління змінами в закладах охорони здоров’я” охоплює теоретичні, методологічні та методичні управління змінами в закладах охорони здоров’я. Названий курс повинен сприяти формуванню висококваліфікованих менеджерів у сфері охорони здоров’я.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Головним завданням курсу “Управління змінами в закладах охорони здоров’я” є:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності закладів охорони здоров’я, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін, теорії і практики управління процесами змін, проблем сприйняття медичними закладами нововведень,
- формування навичок виокремлювати симптоми, фактори, причини необхідності реалізації змін в закладах охорони здоров’я,

- набуття навичок аналізу причин опору змінам, їх усунення, використання методик відбору і оцінки проектів змін в закладі охорони здоров'я.

В результаті вивчення курсу "Управління змінами в закладах охорони здоров'я" здобувачі повинні:

- вивчити основні положення наукових шкіл менеджменту в сфері дослідження і проектування змін;
- вивчити філософський, загальнонауковий, методичний рівні методології вивчення і проектування змін в закладах охорони здоров'я;
- ознайомитися з вітчизняним та зарубіжним досвідом у сфері управління раціональним процесом змін в закладах охорони здоров'я.

3. Програма дисципліни "Управління змінами в закладах охорони здоров'я"

Дисципліна "Управління змінами в закладах охорони здоров'я" включає два змістових модулі.

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи процесу управління змінами

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Сутність змін в природі та у відкритих соціально-економічних системах. Модель організації 7с (Т.Пeters). Організаційна досконалість як основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Дві функції управління змінами (І.Адизес). Модель «зміни-проблеми-рішення» (І.Адизес). Критерії вибору цілі змін (Д. Майстер). Класифікація видів змін. Типології організаційних змін (В.Распопов). Рівні організаційних змін (К.Прайс, Э.Лаусон). Чотирьохфазна модель змін. Типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К.Айкен, С.Келле). П'ятьколових способів проведення змін (Caluwe, Vermaak). Логічні передумови змін (JimMarch). Схеми змін у часі (Г.Мінцберг). Сучасні підходи до управління змінами в організації. Теорія організаційних метафор (Гарет Морган). Самопосилючі процеси змін (П.Сенге). Десять загроз змін (П.Сенге). Шестиступінний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс). Сім принципів успішного проведення змін (Фуллан М., Майлз М.). Когнітивний підхід до управління змінами.

Література: 1,3,12

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни (Е.Кемерон). Спосіб ефективного використання інтуїції при управлінні змінами (А.Сampbell, J.Whitehead). Матриця готовності працівників до змін (О. Виханський). Метод формування готовності до досягнення цілі (Х. Бремер, Х.Конгсбах). Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-

психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Визначення типу особистості до змін на основі типології Майерс-Бріггс (MBTI). П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни за М. Гріном. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Навчальна модель змін ADKAR - Prosci (Д.Хайят). Чотирьохетапний цикл навчання (Д.Колб).Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Підвищення готовності до змін індивіда(С.Ковальов).Теорії навчання. Спосіб визначення спроможності до навчання менеджерів (Д. Майстер). Цикл втручань у процес змін. Література:2,4,16, 21

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та її переформування її в команду. Командні ролі за Р.Белбином.Типи корпоративних команд. Типологія працівників за відношенням до проведення змін в організації (Ф. Кругер, Е.Роджерс).Вплив індивідуумів на динаміку команди. Навчання дією - ActionLearning (R.Revans). Збереження та ефективного використання ключових співробітників при реалізації змін (S.Cosack,M.Guthridge,E.Lawson).Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Неординарні способи переконання співробітників у здійсненні змін (Дж. Коттер). Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації. Модель мотивації до змін (Дж. Келлер). Стратегія залучення працівників до організаційних змін (Скот, Джаф). Причини небажання працівників приймати участь у змінах(Д.Майстер). Способи активізації роботи команди (Д.Майстер). Метод обліку ризиків співробітників при проведенні змін (Цакаев А.Х.). Література:7,14,26,27

Тема 4. Організаційні зміни

Моделі і підходи до організаційних змін. Принципи організаційних змін (О. Виханський). Визначення часу для проведення змін (Е.Гроув). Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Інерція в організації як причина її незмінності (М.Ханнан, Д.Фриман). Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація. Моделі змін. Зміни як вплив на поведінку (К.Паттерсон). Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи і фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації. Типи організаційних змін за Бекхардом. Дії менеджера після прийняття рішення про організаційні зміни. Сім основних елементів успішних організаційних змін (М.Бейтлер).

Література:10, 17, 23,29

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне і відмінне. Характеристика єднальних керівників. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління. Метод управління змінами "лицем до лица" (SethKahan).

Література: 8,11,18

Змістовний модуль 2. Технологічні аспекти управління змінами

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам

Позитивний підхід до змін - AppreciativeInquiry (D.Cooperrider). Роль конфлікту у змінах та його джерела (І.Адiзес). 33 гіпотези причин опору змінам (Д.ОТул).Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Стилi керівництва при управління змінами (Д.Гоулман). Оцінка готовності організації до змін (Rampersad). Опір змінам та особистий договiр(P.Strebel).Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства із врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розробка рекомендацій зі зниження опору. Основні причини опору мінам(М.Армстронг). Три причини негативного відношення до змін (С.Хеллер). Опір змінам залежно від майбутніх очікувань (J.Marshall,D.Conner).

Література: 5, 13, 19,25

Тема 7. Структурні зміни

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз та причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг і аналіз змін. Команди в процесі реструктуризації.Управління визначенням цілей змін (І. Нонакі).

Література: 6, 15,20

Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання і поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки з досліджень вдалих і невдалих поглинань. Модель реалізації змін за Левіном. Стратегії організаційних змін за рівней концентрації влади (Бернз.Л). Причини невдач ризикованих ідей (С.Бир). Способи підтримки змін (Р.Кантер). Вісім кроків управління змінами, стратегії здійснення змін(Д.Коттер). Оцінка ймовірності успіху змін (Jacobs, Д.Майстер).Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Створення умов для проведення ефективних змін (Е.Гроув). Дії менеджера для реалізації проекту змін. Корекція уподобань співробітників при проведенні стратегічних змін (Д.Майстер).

Література: 9,22,24

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Ребрендинг. Створення бренду працедавця. Метод успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу (І.Моотее). Механізм впливу організаційної культури на діяльність організації. Поняття організаційної поведінки. Способи видозміни організаційної поведінки. Фактори, що визначають стан корпоративної культури підприємства.

Принципи формування корпоративної культури організації. Загальні положення та підходи до оцінювання та аналізу стану корпоративної культури. Метод де термінування видів корпоративної культури в

організаціях. Економічна ефективність корпоративної культури. Модель розвитку корпоративної культури.

Література: 2,28,29

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

Стратегія та інформаційні технології. Метод DICE для оцінки проекту змін (BCG). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід до управління змінами в IT. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Література: 3,5,8,11,23

4. Структура залікового кредиту дисципліни “Управління змінами в закладах охорони здоров’я”

Заочна форма навчання

	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1.			
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	1	-	10
Тема 2. Індивідуальні зміни	1	-	10
Тема 3. Командні зміни	1	-	10
Тема 4. Організаційні зміни	1	-	10
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	-	1	10

Змістовний модуль 2.			
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опору змінам	1	1	20
Тема 7. Структурні зміни	1	-	20
Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	1	1	20
Тема 9. Зміни корпоративної культури	1	-	18
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	-	1	10
Разом	8	4	138

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття №1

Тема: Теоретичні основи управління змінами. Індивідуальні зміни

Мета: Вивчення та засвоєння основних підходів до управління змінами в організаціях

Питання для обговорення:

1. Природа виникнення змін.
2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном. Класифікація видів змін.
3. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
4. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
5. Теорії навчання

Література: [8,29]

Практичне заняття №2

Тема: Командні та організаційні зміни

Мета: Оволодіння методами проведення організаційних та командних змін

Питання для обговорення:

1. Поняття групи та її переформування її в команду.
2. Пастки Біона.
3. Розробка цілей з результатів роботи команди. Визначення бажаних стандартів поведінки команди і організації.
4. Моделі і підходи до організаційних змін.
5. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
6. Цикл змін за Коттером.
7. Реформування організації.

Література: [4, 14, 20, 27]

6. Самостійна робота

Самостійна робота здобувача вищої освіти є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час. Для виконання здобувачу самостійної роботи з дисципліни «Управління

змiнами в закладах охорони здоров'я»» пропонується виконати iндивiдуальне завдання. Iндивiдуальне завдання передбачає використання елементiв науково-дослiдницької дiяльностi, розвитку здiбностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалiзацiї ситуацiйного пiдходу при виявленнi i розв'язаннi управлiнських проблем. *Iндивiдуальне завдання передбачає розроблення або удосконалення процесiв органiзацiйної або управлiнської дiяльностi конкретного медичного закладу, чим забезпечується варiантнiсть завдання, та презентується кожним студентом з використанням ТЗН.* Базою для виконання iндивiдуального завдання може бути заклад охорони здоров'я будь-якої органiзацiйно-правової форми власностi. Вибiр медичного закладу здiйснюється здобувачем самостiйно, узгоджується з керiвником курсу з метою усунення дублювання виконуваних здобувачами робiт.

Завдання для виконання самостiйної роботи:

1. Побудова SWOT- матрицi можливостей i матрицi загроз закладу охорони здоров'я .
2. Обґрунтування необхідностi виконання нових видiв управлiнської дiяльностi.
3. Обґрунтування необхідностi виконання нових видiв функцiональної дiяльностi.
4. Обґрунтування доцiльної моделi проведення змiн.

7. Засоби оцiнювання та методи демонстрування результатiв навчання

В процесi вивчення дисциплiни «Управлiння змiнами в закладах охорони здоров'я» використовуються наступнi засоби оцiнювання та методи демонстрування результатiв навчання:

- стандартизованi тести;
- кейси та управлiнськi дилеми;
- презентацiї результатiв виконаних завдань та дослiджень.

8. Критерiї, форми поточного та пiдсумкового контролю

Шкала оцiнювання:

За шкалою унiверситету	За нацiональною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Вiдмiнно	A (вiдмiнно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовiльно	D (задовiльно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовiльно	FX (незадовiльно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовiльно з обов'язковим повторним курсом)

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

Мультимедійний проектор, персоніфіковані карти у вигляді роздаткового матеріалу, фліпчарт, настільні ділові ігри.

№	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій	1-10
2	Індивідуальні завдання для самостійного виконання (електронний варіант)	1-10
3	Практикум (електронний варіант)	1-10
4	Мультимедійне забезпечення Програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MSOffice, телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-10

Рекомендовані джерела інформації

1. Авраменко Т.П., Богачев Р.М., Нерсисян Г.А., Довганчин Г.С. Державна політика змін у сфері охорони здоров'я в Україні: регіональний вимір. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
2. Адизес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: BookChef, 2018. 640 с.
3. Бон Ку, Еллен Лаптон. Дизайн-мислення в охороні здоров'я. Як створювати продукти й сервіси, що рятуватимуть життя. ArtHuss. 2021. 224 с.
4. Паливода А.В. Охорона здоров'я та медичне обслуговування в Україні: збірник законодавчих і нормативних актів. 2020. 156 с.
5. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
6. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
7. Мінцберг Генрі Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися реформуючи медичну систему. В-во : Наш формат. 2019. 232 с.
8. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.

9. Оліховська М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
10. Петков В.П. Охорона здоров'я в Україні. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 288 с.
11. Теремецький В.І. Особливості правової охорони медичних винаходів: сучасність та перспективи. *Патологія*. 2019. Т.16. № 3 (47). С. 417-423.
12. ДУ «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». URL: <https://www.phc.org.ua/>
13. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. 2020. 176 с.
14. Anik Giguere, Fredric Wolf Printed educational materials: effects on professional practice and healthcare outcomes. Freemantle: The Cochrane Library, Volume (3). 2005. 8/23/2005
15. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change .Kogan Page, 2011. 384 p.
16. Joint Commission Resources and Kathy DeMase Hospital Accreditation Standards. Dec 15, 2021
17. Joint Commission Resources and Laura Hible Fundamentals of Health Care Improvement: A Guide to Improving Your Patients' Care, Third Edition (Soft Cover). Apr 13, 2018
18. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail .Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
19. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
20. Voehl Frank, Harrington H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
21. Tarricone R. Improving the methods for the economic evaluation of medical devices. *Health Economics*. 2017. Vol. 26. №. S1. P. 70-92.