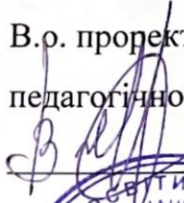


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ВННІЕ ЗУНУ

Борис ПОГРІЩУК
« _____ » 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. проректора з науково-педагогічної роботи ЗУНУ

Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« _____ » 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях»

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»

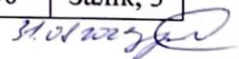
Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма – «Економіка та управління підприємством»

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні заняття (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік (семестр)
Денна	1	2	30	15	5	4	96	150	Залік, 2
Заочна	1	3	8	4	-	-	138	150	Залік, 3

Вінниця – ВННІЕ ЗУНУ
2023



Робочу програму склала к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування Леся ДОНЧАК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки, обліку та оподаткування (протокол № 1 від 28.08.2023 р.).

Завідувач кафедри економіки,
обліку та оподаткування
к.е.н., доцент



Віктор ПИЛЯВЕЦЬ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності
051 «Економіка» (протокол № 1 від 30.08.2023 р.).

Голова
групи забезпечення спеціальності
д-р екон. наук, професор



Віктор КОЗЮК

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»**

**1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»**

Дисципліна «Управління стратегічними змінами в компаніях»	Галузь знань, спеціальність, освітньо- професійна програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»	Статус дисципліни блок вибіркових дисциплін Мова навчання українська
Кількість залікових модулів – 3	Спеціальність – 051 «Економіка»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 3</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма – «Економіка та управління підприємством»	Лекції: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 15 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість – 150	Ступінь вищої освіти – магістр	Самостійна робота: <i>Денна – 100 год. (т.ч. тренінг 4 год.)</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – залік

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» є розкриття теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію управління стратегічними змінами, як основи ефективного стратегічного управління, на основі чого у студента мають сформуватись компетенції щодо планування та впровадження стратегічних змін на вітчизняних підприємствах.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Завданням вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» повинно бути отримання глибоких знань і навиків у сфері теоретичних засад управління стратегічними і змінами, методів аналізу готовності компаній до змін, набуття навичок побудови моделей стратегічних змін та використання сучасних інноваційних технологій й інструментів їхнього впровадження

В результаті вивчення курсу «Управління стратегічними змінами в компаніях» студенти повинні знати:

- сутність управління стратегічними змінами в компаніях та їх роль в системі менеджменту змін підприємства;
- сучасні теорії управління змінами та можливості їх практичного застосування;
- методи оцінювання стратегічного потенціалу змін;
- механізми оцінки, керування та усунення опору стратегічним змінам на підприємствах;
- інструменти розвитку корпоративної культури в умовах стратегічних змін;
- сучасні методи управління стратегічними змінами.

В результаті вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» студенти повинні вміти:

- використовувати сучасні методи та інструменти стратегічного управління;
- аналізувати готовність до змін та економічно обґрунтовувати доцільність їхнього впровадження відповідно до умов бізнес-середовища;
- ідентифікувати усі види економічних ресурсів та оцінювати ефективність їхнього використання в процесі реалізації стратегічних змін;
- формувати систему забезпечення реалізації стратегічних змін;
- виявляти обмеження й можливості та оцінювати ризики;
- визначати послідовність змін залежно від ситуації, що змінюється;
- розробляти ефективні плани дій та проєкти із запровадження стратегічних змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу стратегічних змін;

- формувати стратегії впровадження змін;
- використовувати інноваційні технології та сучасні інструменти управління стратегічними змінами;
- формувати команду для реалізації стратегічних змін;
- виявляти внутрішні конфлікти, обирати та застосовувати релевантні методи подолання опору змінам в організації.

3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»

Змістовий модуль 1. Сутність і етапи процесу управління стратегічними змінами

Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами

Сутність та еволюція теорії стратегічного управління. Роль ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством. Сутність та передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління підприємством. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.

Теоретичні особливості процесів та контекстів стратегічних змін. Дослідження системного характеру змін бізнес-середовища і напрямів розвитку та інтеграції підприємств. Дихотомія визначення стратегічних змін та обґрунтування їх фокусу в аспекті забезпечення розвитку підприємств. Принципи та основи процесно-контекстної класифікації стратегічних змін.

Література: 1, 2, 3, 5, 8, 9.

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Класифікація стратегічних змін у підприємствах. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами. Організаційні форми впровадження змін.

Концептуальні дослідження управління стратегічними змінами: ситуаційно-динамічний підхід. Концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах. Дослідження еволюції теорії управління стратегічними змінами в контексті її синхронізації з теорією стратегічного управління. Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами.

Література: 1, 5, 4, 6, 7, 10, 11.

Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства

Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів.

Методологія проактивного управління стратегічними змінами на підприємствах. Визначення ключових проблем управління стратегічними

змінами на вітчизняних підприємствах. Методологічний аспект визначення базової стратегії змін підприємства. Методологія визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства на основі моделювання динаміки системи.

Література: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 11.

Тема 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

Ключові ролі в команді управління змінами. Основні навички і якісні характеристики членів команд управління змінами.

Роль стратега в розробці і реалізації стратегії. Фактори та методи успішного керівництва стратегіями. Характеристика учасників процесу впровадження стратегічних змін. Тенденції розвитку загального керівництва. Компетенція та характеристика поведінки керівника

Література 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10.

Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін

Тема 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації

Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ». Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.

Література: 2, 3, 4, 5, 11.

Тема 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

Сутність і види ресурсів, компетенцій і динамічних здібностей підприємства. Обґрунтування пріоритетності розміщення ресурсів в процесі реалізації стратегії. Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії.

Література: 1, 3, 4, 6.

Тема 7. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства

Роль знань у розвитку сучасної організації. Поняття знань та їх класифікація. Вплив нових технологій на організацію. Процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання. Сучасні підходи до управління знаннями. Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером.

Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій. Підходи до визначення самонавчальної організації. Принципи організацій, що самонавчаються.

Література: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10.

Тема 8. Сучасні методи управління змінами

Сутність та обґрунтування методів управління змінами в залежності від способу здійснення перетворень. 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».

Література: 2, 3, 4, 5, 10, 11.

Тема 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством

Особливості перетворення організаційних структур в процесі реалізації стратегії підприємств. Обґрунтування стратегічних рушійних сил вибору організаційної структури. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур. Координаційні механізми, які доповнюють організаційні структури. Сучасні напрями розвитку організаційних структур.

Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. Визначення організаційної структури управління. Організаційна структура управління як інструмент виконання стратегій. Підходи І. Ансоффа, Г. Саймона, Г. Мінцберга і А. Чандлера до визначення ролі організаційних структур в стратегічному управлінні. Характеристика організаційних структур стратегічного типу. Диференціація та інтеграція в організаційних структур при переході до стратегічного управління.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11.

Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами

Сутність організаційної культури та чинників, що впливають на її формування. Моделі, що характеризують типологію організаційних культур підприємства. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії. Процес управління організаційною культурою і шляхи її реформування. Етапи алгоритму управління організаційною культурою за Гиртом Хофстідом. Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу організації за Едгаром Шайном. Етика і культура організації. Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компанії

Література: 4, 5, 6, 9, 10.

Тема 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

Сутність опору змінам і його причини. Причини опору змінам за О'Шонессі. Види та прояви опору змінам. Класифікація опору змінам. Різновиди організаційного опору змінам.

Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін. Способи подолання опору стратегічним змінам. Роль лідерства в реалізації стратегії. Оцінка готовності персоналу підприємства до впровадження змін.

Література: 1, 3, 5, 6, 8, 9, 10.

4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»

(денна форма навчання)

Тема	Години				Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивід. робота	
Змістовий модуль 1. Сутність і етапи процесу управління стратегічними змінами					
Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами	2	2	8	1	Поточне опитування тестування
Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	2		8		Поточне опитування тестування
Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства	4	2	8	1	Поточне опитування тестування
Тема 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін	4	2	9		Поточне опитування тестування
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін					
Тема 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації	2	2	9	1	Поточне опитування тестування
Тема 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	2		9		Ситуаційні завдання
Тема 7. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства	2	2	9	1	Поточне опитування тестування
Тема 8. Сучасні методи управління змінами	2		9		Поточне опитування тестування
Тема 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством	2	2	9	1	Поточне опитування тестування
Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами	4	2	9		Поточне опитування тестування
Тема 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін	4	1	9	1	Поточне опитування тестування
Тренінг			4		
Разом	30	15	100	5	-

(заочна форма навчання)

Тема	Години		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Сутність і етапи процесу управління стратегічними змінами			
Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами	2	2	12
Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін			12
Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства			12
Тема 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін			12
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін			
Тема 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації	2	2	12
Тема 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін			13
Тема 7. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства			13
Тема 8. Сучасні методи управління змінами	2	2	13
Тема 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством			13
Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами			13
Тема 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін	2		13
Разом	8	4	138

**5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»**

Денна форма

**Змістовий модуль 1. Сутність і етапи процесу управління
стратегічними змінами**

Практичне заняття 1.

Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами.

Мета: сформувати цілісне уявлення про основи управління стратегічними змінами. Засвоїти предмет вивчення дисципліни, її місце серед інших економічних дисциплін, її структури.

Питання для обговорення:

1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління.
2. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.
3. Теоретичні особливості процесів та контекстів стратегічних змін.
4. Дослідження системного характеру змін бізнес-середовища і напрямів розвитку та інтеграції підприємств.

Література: 1, 4, 5, 8, 10, 11.

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Мета: поглибити знання з визначення рівня та послідовності стратегічних змін.

Питання для обговорення:

1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах.
2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству.
3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами.
4. Організаційні форми впровадження змін.
5. Концептуальні дослідження управління стратегічними змінами: ситуаційно-динамічний підхід.
6. Дослідження еволюції теорії управління стратегічними змінами в контексті її синхронізації з теорією стратегічного управління.
7. Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами.

Література: 1, 4, 5, 6, 8, 10, 11.

Практичне заняття 2.

Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства

Мета: поглибити знання з питань реалізації стратегії підприємства. Ґрунтовно опрацювати особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів.

Питання для обговорення:

1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.
2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів.

Література: 1, 2, 3, 5, 6, 10, 11.

Практичне заняття 3.

Тема 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

Мета: сформулювати цілісне уявлення про учасників впровадження стратегічних змін та ознайомитись з їх характеристикою.

Питання для обговорення:

1. Ключові ролі в команді управління змінами.
2. Основні навички і якісні характеристики членів команд управління змінами

Література: 1, 2, 4, 6, 9.

Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін

Практичне заняття 4.

Тема 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації

Мета: вивчити особливості управління змінами на різних стадіях

життєвого циклу організації.

Питання для обговорення:

1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством.
 2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера.
 3. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.
 4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ».
 5. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.
- Література: 2, 3, 4, 5, 11.

Тема 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

Мета: дослідити ресурсно-компетенційну базу стратегічних змін.

Питання для обговорення:

1. Сутність і види ресурсів, компетенцій і динамічних здібностей підприємства.
 2. Обґрунтування пріоритетності розміщення ресурсів в процесі реалізації стратегії.
 3. Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії.
- Література: 1, 2, 3, 5, 6, 11.

Практичне заняття 5.

Тема 7. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.

Мета: сформулювати цілісне уявлення про когнітивність як передумову стратегічного розвитку підприємства.

Питання для обговорення:

1. Поняття знань та їх класифікація.
 2. Вплив нових технологій на організацію.
 3. Процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання.
 4. Сучасні підходи до управління знаннями.
 5. Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером.
 6. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій.
 7. Підходи до визначення самонавчальної організації.
- Література: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10.

Тема 8. Сучасні методи управління змінами

Мета: вивчити сучасні методи управління змінами.

Питання для обговорення:

1. Сутність та обґрунтування методів управління змінами в залежності від способу здійснення перетворень.
2. Особливості застосування загальних методів управління змінами:

аутсорсинг, бенчмаркінг.

3. Характеристика сучасних методів управління змінами.

4. Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція «6-сигма».

Література: 2, 3, 4, 5, 8, 9.

Практичне заняття 6.

Тема 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством

Мета: сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством; ознайомитися з характеристикою організаційних структур управління.

Питання для обговорення:

1. Особливості перетворення організаційних структур в процесі реалізації стратегії підприємств.

2. Обґрунтування стратегічних рушійних сил вибору організаційної структури.

3. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур.

4. Координаційні механізми, які доповнюють організаційні структури.

5. Сучасні напрями розвитку організаційних структур

Література: 1, 3, 4, 5, 6, 10.

Практичне заняття 7.

Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами

Мета: ознайомитися з характеристикою організаційної культури та управління стратегічними змінами; визначити відповідність культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

Питання для обговорення:

1. Сутність організаційної культури та чинників, що впливають на її формування.

2. Моделі, що характеризують типологію організаційних культур підприємства.

3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

4. Процес управління організаційною культурою і шляхи її реформування.

5. Етика і культура організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10.

Практичне заняття 8.

Тема 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

Мета: вивчити особливості управління опором в процесі реалізації стратегічних змін; ознайомитись з основними видами та проявами опору змінам; ґрунтовно опрацювати питання щодо оцінки готовності персоналу підприємства до впровадження змін.

Питання для обговорення:

1. Сутність опору змінам і його причини.
2. Види та прояви опору змінам.
3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін.
4. Роль лідерства в реалізації стратегії.
5. Оцінка готовності персоналу підприємства до впровадження змін.

Література: 1, 3, 5, 7, 9, 11.

Заочна форма

Змістовий модуль 1. Сутність і етапи процесу управління стратегічними змінами

Практичне заняття 1.

Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами.

Мета: сформулювати цілісне уявлення про основи управління стратегічними змінами. Засвоїти предмет вивчення дисципліни, її місце серед інших економічних дисциплін, її структури.

Питання для обговорення:

1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління.
2. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.
3. Теоретичні особливості процесів та контекстів стратегічних змін.
4. Дослідження системного характеру змін бізнес-середовища і напрямів розвитку та інтеграції підприємств.

Література: 1, 4, 5, 8, 10, 11.

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Мета: поглибити знання з визначення рівня та послідовності стратегічних змін.

Питання для обговорення:

1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах.
2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству.
3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами.
4. Організаційні форми впровадження змін.
5. Концептуальні дослідження управління стратегічними змінами: ситуаційно-динамічний підхід.
6. Дослідження еволюції теорії управління стратегічними змінами в контексті її синхронізації з теорією стратегічного управління.
7. Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами.

Література: 1, 4, 5, 6, 8, 10, 11.

Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства

Мета: поглибити знання з питань реалізації стратегії підприємства. Ґрунтовно опрацювати особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і

закріплення результатів.

Питання для обговорення:

1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.

2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів.

Література: 1, 2, 3, 5, 6, 10, 11.

Тема 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

Мета: сформувані цілісне уявлення про учасників впровадження стратегічних змін та ознайомитись з їх характеристикою.

Питання для обговорення:

1. Ключові ролі в команді управління змінами.

2. Основні навички і якісні характеристики членів команд управління змінами

Література: 1, 2, 4, 6, 9.

Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін

Практичне заняття 2.

Тема 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації

Мета: вивчити особливості управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.

Питання для обговорення:

1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством.

2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера.

3. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.

4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ».

5. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.

Література: 2, 3, 4, 5, 11.

Тема 6. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

Мета: дослідити ресурсно-компетенційну базу стратегічних змін.

Питання для обговорення:

1. Сутність і види ресурсів, компетенцій і динамічних здібностей підприємства.

2. Обґрунтування пріоритетності розміщення ресурсів в процесі реалізації стратегії.

3. Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії.

Література: 1, 2, 3, 5, 6, 11.

Тема 7. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.

Мета: сформувати цілісне уявлення про когнітивність як передумову стратегічного розвитку підприємства.

Питання для обговорення:

1. Поняття знань та їх класифікація.
 2. Вплив нових технологій на організацію.
 3. Процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання.
 4. Сучасні підходи до управління знаннями.
 5. Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером.
 6. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій.
 7. Підходи до визначення самонавчальної організації.
- Література: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10.

Тема 8. Сучасні методи управління змінами

Мета: вивчити сучасні методи управління змінами.

Питання для обговорення:

1. Сутність та обґрунтування методів управління змінами в залежності від способу здійснення перетворень.
 2. Особливості застосування загальних методів управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг.
 3. Характеристика сучасних методів управління змінами.
 4. Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція «б-сигма».
- Література: 2, 3, 4, 5, 8, 9.

Тема 9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством

Мета: сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством; ознайомитися з характеристикою організаційних структур управління.

Питання для обговорення:

1. Особливості перетворення організаційних структур в процесі реалізації стратегії підприємств.
 2. Обґрунтування стратегічних рушійних сил вибору організаційної структури.
 3. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур.
 4. Координаційні механізми, які доповнюють організаційні структури.
 5. Сучасні напрями розвитку організаційних структур
- Література: 1, 3, 4, 5, 6, 10.

Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами

Мета: ознайомитися з характеристикою організаційної культури та

управління стратегічними змінами; визначити відповідність культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

Питання для обговорення:

1. Сутність організаційної культури та чинників, що впливають на її формування.

2. Моделі, що характеризують типологію організаційних культур підприємства.

3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

4. Процес управління організаційною культурою і шляхи її реформування.

5. Етика і культура організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10.

Тема 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

Мета: вивчити особливості управління опором в процесі реалізації стратегічних змін; ознайомитись з основними видами та проявами опору змінам; ґрунтовно опрацювати питання щодо оцінки готовності персоналу підприємства до впровадження змін.

Питання для обговорення:

1. Сутність опору змінам і його причини.

2. Види та прояви опору змінам.

3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін.

4. Роль лідерства в реалізації стратегії.

5. Оцінка готовності персоналу підприємства до впровадження змін.

Література: 1, 3, 5, 7, 9, 11.

6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПІЗ) з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» реалізується у формі конкретизованого для кожного студента наскрізного дослідження та виконується самостійно під керівництвом викладача. Дослідження здійснюється впродовж семестру у відповідності до встановлених графіків, дотримання яких є умовою допуску до складання змістових модулів. Мета виконання КПІЗ з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» полягає у самостійному ґрунтовному дослідженні наскрізних проблем курсу, що мають прикладний характер та потребують опрацювання наукового теоретичного обґрунтування, вивчення особливостей управління стратегічними змінами, розвитку творчих здібностей студентів та навичок з прийняття управлінських рішень щодо формування ефективної стратегії підприємства.

Для виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ) пропонуються такі основні теми:

1. Мотиваційний механізм ініціації та реалізації змін в організації.

2. Особливості мотивації персоналу в життєвому циклі організації. Моделі

міжособистісних і міжгрупових комунікацій в організації. Процес комунікації.

3. Комунікаційні мережі; комунікаційні завади. Методи реалізації та підвищення ефективності комунікацій в процесі подолання опору змінам в організації.

4. Створення та функціонування команд та робочих груп в управлінні організаційними змінами.

5. Основні теорії мотивації та їх роль у процесі подолання опору змінами – теорії психоаналізу: теорії З. Фрейда, А. Адлера, Е.Фрома, К.Г. Юнга; теорії навчання: І.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скіннера, К. Левина.

6. Діагностика опору працівників організаційним змінам

7. Історичний аспект у дослідженнях різних вчених до проблеми управління організаційними змінами.

8. Моделі управління зміною індивідуальної поведінки персоналу

9. Стратегії розвитку учасників змін: коучинг, тренінг, стратегічне консультування.

10. Мотивація в управлінні змінами як інструмент зниження опору з боку персоналу; аналіз дій теорій мотивації на різних етапах життєвого циклу організації.

11. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах

12. Характеристика і порівняльний аналіз моделей проведення організаційних змін методами, орієнтованими «на людей і культуру».

13. Ситуаційний підхід у дослідженнях різних вчених до проблеми управління організаційними змінами (моделі Ф. Фідлера, П. Херсі та К. Бланшара, Т. Мітчелла та Р. Хаус; Врума та Джаго).

14. Основні задачі та моделі управління організаційними змінами.

15. Причини опору змінам. Модель «силового поля» К. Левіна.

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ) з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» є одним з обов'язкових модулів залікового кредиту з даного предмету. Його деталізовані завдання розроблені у робочому зошиті.

7. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ

Мета тренінгу з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» – узагальнення теоретичних знань, вмінь та навиків отриманих студентами під час вивчення навчальної дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» та застосування їх в практичній діяльності. Успішне проходження тренінгу сприяє посиленню практичної спрямованості у підготовці фахівців за ступенем вищої освіти «магістр».

Проведення тренінгу дозволяє:

– забезпечити засвоєння теоретичних знань, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях»;

– розвинути у студентів навички пропонування обґрунтованих рішень, використання теоретичних знань для розв'язання практичних завдань та

змістовного інтерпретування отриманих результатів.

Організація і порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

2. Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгу, формування робочих груп студентів, визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

3. Практична частина. Виконання тренінгових завдань у групах із використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

4. Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Тематика тренінгу

1. Діагностика стратегічних потреб компанії
2. Стратегічне планування та визначення цілей
3. Формулювання стратегічних альтернатив та вибір найкращої
4. Створення комунікаційних планів для залучення персоналу
5. Вимірювання ефективності стратегічних змін
6. Вплив глобалізації та міжнародних ринків на стратегічні зміни

8. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Значну частину інформації студент отримує шляхом самостійної роботи. Самостійна робота полягає в опрацюванні наукової фахової літератури, посібників та навчально-методичних праць за кожною темою. У розрізі тем дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» самостійна робота включає: поглиблене опрацювання питань передбачених програмою курсу, написання рефератів за наведеною тематикою та їхня презентація.

№	Тематика	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Дихотомія визначення стратегічних змін та обґрунтування їх фокусу в аспекті забезпечення розвитку підприємств	8	13
2	Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами	8	13
3	Методологія визначення ключових напрямів стратегічних змін	8	13

	підприємства на основі моделювання динаміки системи		
4	Компетенція та характеристика поведінки керівника	9	13
5	Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера	9	13
6	Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії	9	13
7	Принципи організацій, що самонавчаються	9	12
8	Характеристика сучасних методів управління еволюційними змінами: всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція «6-сигма»	9	12
9	Диференціація та інтеграція в організаційних структур при переході до стратегічного управління	9	12
10	Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компанії	9	12
11	Оцінка готовності персоналу підприємства до впровадження змін	9	12
Разом		96	138

9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У навчальному процесі застосовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, групова робота, виконання самостійної роботи, метод опитування, тестування, ситуативне моделювання, ділові ігри, реферування, виконання КППЗ, есе, підготовка і презентація проектів.

10. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

В процесі вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування, тестування;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів модульної контрольної роботи;
- оцінювання виконання КППЗ;
- оцінювання самостійної роботи студентів;
- наукова дискусія;
- інші види індивідуальних і групових завдань.

11. ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

Політика щодо дедлайнів і перескладання. Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції інституту за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності. Списування під час проведення контрольних заходів заборонені. Під час контрольного заходу студент може користуватися лише дозволеними допоміжними матеріалами або

засобами, йому забороняється в будь-якій формі обмінюватися інформацією з іншими студентами, використовувати, розповсюджувати, збирати варіанти контрольних завдань.

Політика щодо відвідування. Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції інституту.

12. КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Разом
30 %	40 %	30 %	100 %
Опитування під час заняття (теми 1–4) – 8 балів за тему – макс. 20 балів. Модульна робота – макс. 80 балів	Опитування під час заняття (теми 5–11) – 8 балів за тему – макс. 56 балів. Модульна робота – макс. 44 балів.	Підготовка КПЗ – макс. 40 балів. Захист КПЗ – макс. 40 балів. Виконання завдань під час тренінгу – макс. 20 балів.	

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90 – 100	відмінно	A (відмінно)
85 – 89	добре	B (дуже добре)
75 – 84		C (добре)
65 – 74	задовільно	D (задовільно)
60 – 64		E (достатньо)
35 – 59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1 – 34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

13. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійний проектор	1-11
2	Проекційний екран	1-11
3	Комунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-11
4	Наявність доступу до мережі Інтернет	1-11
5	Персональні комп'ютери	1-11
6	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення	1-11

	занять у режимі он-лайн (за необхідності)	
7	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1-11
8	Програмне забезпечення: ОС Windows	1-11
9	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; PowerPoint і т.і.)	1-11
10	Google Forms	1-11

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с
3. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами: навч. пос. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 200 с.
4. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2019. 225 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
7. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2021. 340 с.
8. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.
9. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 376 с
10. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.М Буднік, Г.С. Невертій, Н.М. Курилова. Київ: Кондор, 2020. 292 с.
11. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
12. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
13. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с.
14. Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України – <http://www.rada.gov.ua>.
2. Держкомстат України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Наукова бібліотека ім. Вернадського – <http://www.nbuv.gov.ua>.
4. Бізнес в Україні – <http://www.ukrbiz.net>.
5. Нормативні акти України – <http://www.nau.kiev.ua>