

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. декана ФБУ
Андрій КОЦУР
“ 06 ” 10 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ІНІНОТ
Святослав ПИТЕЛЬ
“ 06 ” 10 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. проректора з науково-педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ
“ 06 ” 10 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 та економічної теорії

Форма навчання	Семестр	Лекції	Практ.	ІРС	Тренінг	СРС	Разом	Залік
Денна	2	30	15	5	4	96	150	2
Заочна	2	8	4	-	-	138	150	2

31.08.2023р.

Тернопіль – ЗУНУ
2023

Робочу програму склала доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії, кандидат економічних наук Ляхович Л.А.



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки та економічної теорії

Протокол № 2 від « 5 » травня 2023 р.

Завідувач кафедри д.е.н., проф.

Віктор КОЗІЮК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 051 Економіка

Протокол № 3 від « 6 » травня 2023 р.

Голова групи
забезпечення спеціальності
д.е.н., професор

Віктор КОЗІЮК

Гарант ОПП «Економіка
та управління підприємством»
д.е.н., професор

Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ”

1. Опис дисципліни

Дисципліна – Управління стратегічними змiнами в компаніях	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальних дисциплін
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки Спеціальність – 051 Економіка Ступінь вищої освіти – магістр	Вибіркова Мова викладання: українська
Кількість залікових модулів – 3	Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»	Рік підготовки: Денна – 5 Заочна – 5 Семестр: Денна – 2 Заочна – 2
Кількість змістовних модулів – 2		Лекції: Денна – 30 год. Заочна – 8 год. Практичні заняття: Денна – 15 год. Заочна – 4 год.
Загальна кількість годин – 150 год.		Самостійна робота: Денна – 96 год. Тренінг – 4 год. Заочна – 138 год. Індивідуальна робота (д.ф.н.) – 5 год.
Тижневих годин: 10 год., з них аудиторні – 3 год.		Вид підсумкового контролю – залік

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

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» є засвоєння теоретичних знань зі стратегії та управління змінами, формування практичних навичок управління стратегічними змінами в компаніях з використанням інноваційних технологій та сучасних інструментів.

2.2. Завдання вивчення дисципліни.

Завданням вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» є вивчення 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.

2.3. У результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- ✓ здатність використовувати сучасні методи та інструменти стратегічного управління; аналізувати готовність до змін та економічно обґрунтовувати доцільність їхнього впровадження відповідно до умов бізнес-середовища;
- ✓ здатність ідентифікувати усі види економічних ресурсів та оцінювати ефективність їх використання в процесі реалізації стратегічних змін; формувати систему забезпечення реалізації стратегічних змін; виявляти обмеження й можливості та оцінювати ризики;
- ✓ здатність 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;
- ✓ здатність формувати стратегії впровадження змін; використовувати інноваційні технології та сучасні інструменти управління стратегічними змінами;
- ✓ здатність формувати команду для реалізації стратегічних змін; виявляти внутрішні конфлікти; обирати та застосовувати релевантні методи подолання опору змінам в організації.

2.4. У результаті вивчення дисципліни 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 НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами

Тема 1. Системна характеристика та еволюція управління змінами

Сутність, природа та місце змін в процесі розвитку компанії. Передумови, причини та джерела змін. Класифікація змін. Стратегічні зміни як об'єкт управління в процесі реалізації стратегії компанії. Види стратегічних змін. Життєвий цикл змін.

Завдання та цілі управління змінами. Принципи управління змінами. Еволюція теорії управління змінами. Концептуальні підходи до управління змінами. Роль управління змінами в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Спільні та відмінні риси менеджера і лідера. Класифікаційні типи керівників та лідерів. Принципи та стилі поведінки керівника та лідера. Роль керівника та лідера управління змінами на різних етапах життєвого циклу компанії. Лідерство як важлива компонента ефективного керівництва компанією в умовах змін.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін. Компетенції сучасного керівника-лідера.

Література:

[12, 7-28]. [15]. [16].

Тема 2. Моделі управління змінами

Базові принципи побудови моделі управління змінами. Підходи до класифікації моделей управління змінами.

Концептуальні моделі управління змінами: модель Е (М. Бір) і модель О (Н. Норія).

Моделі організаційних змін та їх характеристика. Динамічні моделі організаційних змін (К. Левіна, Дж. Коттера, Л. Грейнера, ADKAR, EASIER, І. Адізеса, П. Друкера, Р. Бекхерда та інш.).

Ситуаційні моделі організаційних змін (Р. Айзенштата і М. Біра, К. Карнала, М. Надлера та М. Ташмена, калейдоскоп змін В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балогана, айсберг управління змінами Ф. Крюгера, модель шести осередків М. Вейсборда, алмазна модель Хамера, модель «7S»).

Поведінкові моделі управління змінами та їх характеристика (теорія підштовхування Р. Талера, модель Мауера, модель 7 навиків С. Кові, модель управління змінами В. Сатир, модель «крива змін» Дж. Дак, модель Е. Кюблер-Росс, модель П. Сенге).

Чинники впливу на вибір моделей задля їх практичного використання.

Література:

[11]. [12, 62-73].

Тема 3. Процес управління змінами. Проектування змін

Етапи процесу управління змінами. Готовність компанії до змін. Планування процесу управління змінами. Організаційна діагностика. Стратегії змін. Впровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу компанії. Створення команд управління змінами. Сучасні механізми командної роботи. Робочі групи в управлінні змінами.

Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Впровадження проекту змін. Роль мотивації у формування успішної команди проекту.

Оцінка ефективності змін.

Література:

[1]. [12, 41-61]. [17]. [18].

Тема 4. Механізм впровадження стратегічних змін

Механізм впровадження стратегічних змін: поняття, структура, роль. Сутність та основні характеристики організаційного забезпечення змін. Характеристики та типи «стратегічних господарських центрів». Вплив організаційних структур на впровадження стратегічних змін. Типи і відмінності реакції організаційних структур управління на зміни в зовнішньому середовищі.

Фінансово-економічне забезпечення змін: сутність, функції, властивості та роль. Система бюджетного управління. Інформаційне забезпечення бюджетного управління. Стратегічне та операційне управління фінансуванням змін.

Система соціально-психологічного забезпечення змін. Структура та варіанти побудови системи соціально-психологічного забезпечення змін.

Інформаційно-аналітичне забезпечення змін: сутність, мета, структура. Стратегічний моніторинг.

Література:

[12, 28-40]. [19]. [23].

Змістовий модуль 2. Практичні аспекти впровадження стратегічних змін в компаніях

Тема 5. Методи та інструменти впровадження стратегічних змін

Сутність та класифікація методів впровадження стратегічних змін. Методи, що орієнтовані на людей та культуру організації (DELPHI).

Методи, що орієнтовані на завдання та технологію (SWOT, JUST-IN-TIME, PQM). Методи, що орієнтовані на структуру та стратегію (PEST).

Дегрисяїні методи, що орієнтовані на зміну бізнес-моделі (CRM). Проектні методи (PERT Діаграма Ганнта).

Сучасні інструменти впровадження змін: бенчмаркінг, аутсорсинг реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

Література:

[12, 86-97]. [24].

Тема 6. Аналіз та оцінка результативності змін. Стратегічний контролінг
Облік та контроль в системі управління змінами. Система показників оцінки
результативності змін.

Мета, ознаки та типи стратегічного контролю. Етапи стратегічного контролю.
Контролінг організаційних змін: сутність, функції, задачі. Впровадження системи
контролінгу. Роль контролінгу у процесі реалізації стратегії розвитку компанії.

Стратегічний та оперативний контролінг. Інструменти стратегічного та
оперативного контролінгу.

Література:

[12, 86-97]. [22].

Тема 7. Управління змінами культури компанії

Організаційна культура та її роль у реалізації стратегічних змін. Сутність,
елементи та джерела організаційної культури. Класифікаційні ознаки і різновиди
організаційної культури підприємства. Модель організаційної культури Е. Шейна.

Особливості організаційної культури як фактора внутрішнього середовища
організації. Вплив організаційної культури на управління стратегічними змінами
підприємств. Аналіз рівня організаційної культури.

Література:

[4]. [12, 41-61].

Тема 8. Управління ризиком впровадження стратегічних змін. Опір змінам

Види ризику впровадження стратегічних змін. Етапи аналізу ризиків
впровадження стратегічних змін. Основні показники оцінки ризиків. Система
управління ризиками впровадження стратегічних змін. Методи управління
ризиками впровадження стратегічних змін.

Опір змінам на етапах планування і впровадження змін. Причини виникнення
опору змінам. Види опору стратегічним змінам. Методи обмеження і/або
подолання опору змінам.

Література:

[5]. [10]. [12, 74-85].

Тема 9. Трансформаційні зміни та стратегії їх впровадження

Сутність та види трансформації компанії. Характеристика трансформаційних
стратегічних змін. Зміни викликані зовнішнім середовищем компанії та її
внутрішніми причинами: зміни у галузі, внутрішня трансформація компанії, зміни
життєвого циклу продукту, цифровізація та інш. Зміни, що спрямовані на
конкурентні переваги компанії. Зміни, ініційовані вищим керівництвом та
менеджерами компанії. Зміни, що обумовлені інтересами стейкхолдерів.

Ознаки та характеристика інтегрованого процесу стратегічних змін. Етапи
реалізації інтегрованого процесу стратегічних змін. Зміни в управлінні знаннями.

Організаційний дизайн. Зміни дизайну компанії. Основні варіанти дизайну компанії: механістичний дизайн, органічний дизайн. Альтернативні варіанти дизайну компанії глобально, транснаціонально, мультинаціонально та інтернаціонально орієнтованих.

Зміни організаційної культури компанії.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [19]. [21]. [25].

Тема. 10. Адаптивні зміни та стратегії їх впровадження

Поняття та чинники адаптації компанії. Види адаптивних змін. Детермінанти впровадження адаптивних змін. Процес впровадження адаптивних змін, його етапи.

Проектування організації та її редизайн. Етапи та принципи організаційного проектування бізнес-структур. Стратегія самодизайну організації.

Організаційне навчання та управління знаннями в організації.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [21]. [25].

Тема 11. Трансorganізаційні зміни та стратегії їх впровадження

Поняття та чинники реorganізації компанії. Види організаційних трансформацій. Детермінанти організаційних трансформацій. Цілі формування корпоративних структур. Процеси інтеграції й диференціації організаційних форм, їх характеристика. Етапи впровадження трансorganізаційних змін.

Трансorganізаційні зміни в умовах укрупнення бізнесу: злиття і поглинання бізнес-структур. Особливості злиття і поглинання компаній в різних країнах.

Трансorganізаційні зміни в умовах розукрупнення бізнесу: поділу та виділення бізнес-структур.

Стратегії впровадження змін в інших умовах трансorganізації бізнесу: рекомбінація (створення спільних підприємств, франчайзинг), перетворення тощо бізнесу.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [20]. [21]. [24].

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

Денна форма навчання

Теми	Кількість годин				Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Самостійна робота	
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами					
Тема 1. Системна характеристика та еволюція управління змінами	2	1	-	10	Тести
Тема 2. Моделі управління змінами	2	2	1	10	Тести, кейси
Тема 3. Процес управління змінами. Проектування змін	4	2	-	10	Тести, кейси
Тема 4. Механізм впровадження стратегічних змін	4	1	-	10	Тести, кейси
Заліковий модуль 1					
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти впровадження стратегічних змін в компаніях					
Тема 5. Методи та інструменти впровадження стратегічних змін	4	1	1	8	Тести, кейси
Тема 6. Аналіз та оцінка результативності змін. Стратегічний контролінг	2	1	-	8	Тести, задачі
Тема 7. Управління змінами культури компанії	2	1	-	8	Тести, кейси
Тема 8. Управління ризиком впровадження стратегічних змін. Опір змінам	4	1	-	8	Тести. Ділова гра
Тема 9. Трансформаційні зміни та стратегії їх впровадження	2	2	1	8	Тести, кейси
Тема 10. Адаптивні зміни та стратегії їх впровадження	2	1	1	8	Тести, кейси
Тема 11. Трансорганізаційні зміни та стратегії їх впровадження	2	2	1	8	Тести, кейси
Тренінг	-	-	-	4	
Всього	30	15	5	100	

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

Заочна форма навчання

Теми	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами			
Тема 1. Системна характеристика та еволюція управління змінами	0,5	-	12
Тема 2. Моделі управління змінами	0,5	-	14
Тема 3. Процес управління змінами. Проектування змін	0,5	0,5	14
Тема 4. Механізм впровадження стратегічних змін	0,5	0,5	14
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти впровадження стратегічних змін в компаніях			
Тема 5. Методи та інструменти впровадження стратегічних змін	1,0	0,5	12
Тема 6. Аналіз та оцінка результативності змін. Стратегічний контролінг	0,5	-	12
Тема 7. Управління змінами культури компанії	0,5	0,5	12
Тема 8. Управління ризиком впровадження стратегічних змін. Опір змінам	1,0	0,5	12
Тема 9. Трансформаційні зміни та стратегії їх впровадження	1,0	0,5	12
Тема 10. Адаптивні зміни та стратегії їх впровадження	1,0	0,5	12
Тема 11. Трансорганізаційні зміни та стратегії їх впровадження	1,0	0,5	12
Всього	8	4	138

5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття

Тема 1. Системна характеристика та еволюція управління змінами

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Сутність, природа та місце змін в процесі розвитку компанії. Життєвий цикл змін.
2. Передумови, причини та джерела змін. Класифікація змін.
3. Стратегічні зміни як об'єкт управління в процесі реалізації стратегії компанії. Види стратегічних змін.
4. Завдання, цілі та принципи управління змінами. Роль управління змінами в досягненні стратегічних цілей підприємства.
5. Еволюція теорії управління змінами. Концептуальні підходи до управління змінами.
6. Класифікаційні типи керівників та лідерів. Принципи поведінки керівника та лідера. Стилі поведінки керівника та лідера.
7. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін. Компетенції сучасного керівника-лідера.

Література:

[12, 7-28]. [15]. [16].

Практичне заняття

Тема 2. Моделі управління змінами

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Базові принципи побудови моделі управління змінами. Підходи до класифікації моделей управління змінами.
2. Концептуальні моделі управління змінами та їх характеристика.
3. Динамічні моделі організаційних змін та їх характеристика.
4. «Ситуаційні моделі» організаційних змін та їх характеристика.
5. Поведінкові моделі управління змінами та їх характеристика.
6. Чинники впливу на вибір моделей задля їх практичного використання.

Література:

[11]. [12, 62-73].

Практичне заняття

Тема 3. Процес управління змінами. Проектування змін

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Етапи процесу управління змінами: оцінка готовності компанії до змін, планування процесу управління змінами, організаційна діагностика, стратегії змін.
2. Впровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу компанії.
3. Створення команд управління змінами. Сучасні механізми командної роботи. Робочі групи в управлінні змінами.
4. Розробка проєкту змін, програми змін і графіків впровадження проєкту.
5. Ресурсне забезпечення реалізації проєкту. Впровадження проєкту змін.

Роль мотивації у формування успішної команди проєкту.

6. Оцінка ефективності змін.

Література:

[1]. [12, 41-61]. [17]. [18].

Практичне заняття

Тема 4. Механізм впровадження стратегічних змін

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Механізм впровадження стратегічних змін: поняття, структура, роль.
2. Сутність та основні характеристики організаційного забезпечення змін. Характеристики та типи «стратегічних господарських центрів».
3. Фінансово-економічне забезпечення змін: сутність, функції, властивості та роль. Система бюджетного управління.
4. Система соціально-психологічного забезпечення змін. Структура та варіанти побудови системи соціально-психологічного забезпечення змін.
5. Інформаційно-аналітичне забезпечення змін: сутність, мета, структура. Стратегічний моніторинг.

Література:

[12, 28-40]. [19]. [23].

Практичне заняття

Тема 5. Методи та інструменти впровадження стратегічних змін

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Сутність та класифікація методів впровадження стратегічних змін.
2. Методи, що орієнтовані на людей та культуру організації (DELPHI).
3. Методи, що орієнтовані на завдання та технологію (SWOT, JUST-IN-TIME, PQM).
4. Методи, що орієнтовані на структуру та стратегію (PEST).
5. Дегрисяїні методи (CRM).
6. Проектні методи (PERT Діаграма Ганнта).
7. Сучасні інструменти впровадження змін: бенчмаркінг, аутсорсинг реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

Література:

[12, 86-97]. [24].

Практичне заняття

Тема 6. Аналіз та оцінка результативності змін. Стратегічний контролінг

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Облік та контроль в системі управління змінами. Система показників оцінки результативності змін.
2. Мета, ознаки та типи стратегічного контролю. Етапи стратегічного контролю.
3. Контролінг організаційних змін на підприємстві: сутність, функції, завдання. Впровадження контролінгу на підприємстві.
4. Інструменти стратегічного та оперативного контролінгу.

Література:

[12, 86-97]. [22].

Практичне заняття

Тема 7. Управління змінами культури компанії

Мета: систематизувати та поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, приймати управлінські рішення, виховувати наполегливість, впевненість у собі та самоповагу як кваліфікованого фахівця.

Питання для обговорення

1. Сутність, елементи та джерела організаційної культури.

2. Класифікаційні ознаки і різновиди організаційної культури підприємства. Модель організаційної культури Е. Шейна.

3. Особливості організаційної культури як фактора внутрішнього середовища організації.

4. Вплив організаційної культури на управління стратегічними змінами підприємств. Аналіз рівня організаційної культури.

Література:

[4]. [12, 41-61].

Практичне заняття

Тема 8. Управління ризиком впровадження стратегічних змін. Опір змінам

Мета: поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати інформацію, сформувати навички в техніці виконання практичних завдань, уміння застосовувати знання в комплексі, залучити до творчої діяльності.

Питання для обговорення

1. Види ризику впровадження стратегічних змін.

2. Етапи аналізу ризиків впровадження стратегічних змін. Основні показники оцінки ризиків.

3. Система управління ризиками впровадження стратегічних змін.

4. Методи управління ризиками впровадження стратегічних змін.

5. Опір змінам на етапах планування і впровадження змін. Причини виникнення опору змінам. Види опору стратегічним змінам.

6. Методи обмеження і/або подолання опору змінам.

Література:

[5]. [10]. [12, 74-85].

Практичне заняття

Тема 9. Трансформаційні зміни та стратегії їх впровадження

Мета: поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати інформацію, сформувати навички в техніці виконання практичних завдань, уміння застосовувати знання в комплексі, залучити до творчої діяльності.

Питання для обговорення

1. Сутність та види трансформації компанії.

2. Характеристика трансформаційних стратегічних змін.

3. Ознаки та характеристика інтегрованого процесу стратегічних змін.

Етапи реалізації інтегрованого процесу стратегічних змін.

4. Зміни в управлінні знаннями.

5. Організаційний дизайн. Основні та альтернативні варіанти дизайну компанії:

6. Зміни організаційної культури компанії.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [19]. [21]. [25].

Практичне заняття

Тема. 10. Адаптивні зміни та стратегії їх впровадження

Мета: поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати інформацію, сформувати навички в техніці виконання практичних завдань, уміння застосовувати знання в комплексі, залучити до творчої діяльності.

Питання для обговорення

1. Поняття та чинники адаптації компанії.
2. Види адаптивних змін. Детермінанти впровадження адаптивних змін.
3. Процес впровадження адаптивних змін, його етапи.
4. Проектування організації та її редизайн. Етапи та принципи організаційного проектування бізнес-структур. Стратегія самодизайну організації.
5. Організаційне навчання та управління знаннями в організації.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [21]. [25].

Практичне заняття

Тема 11. Трансформаційні зміни та стратегії їх впровадження

Мета: поглибити знання за темою заняття, розвивати у студентів логічне мислення, вміння аналізувати інформацію, сформувати навички в техніці виконання практичних завдань, уміння застосовувати знання в комплексі, залучити до творчої діяльності.

Питання для обговорення

1. Поняття та чинники реорганізації компанії.
2. Види організаційних трансформацій. Детермінанти організаційних трансформацій. Цілі формування корпоративних структур.
3. Процеси інтеграції й диференціації організаційних форм, їх характеристика. Етапи впровадження трансформаційних змін.
4. Трансформаційні зміни в умовах укрупнення бізнесу: злиття і поглинання бізнес-структур. Особливості злиття і поглинання компаній в різних країнах.
5. Трансформаційні зміни в умовах розукрупнення бізнесу: поділу та виділення бізнес-структур.
6. Стратегії впровадження змін в інших умовах трансформації бізнесу: рекомбінація (створення спільних підприємств, франчайзинг), перетворення тощо бізнесу.

Література:

[12, 86-97]. [18]. [20]. [21]. [24].

6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

6.1. Мета та завдання комплексного практичного індивідуального завдання

Мета КПЗ – сформувати практичні навички розв’язку проблемних завдань з курсу «Управління стратегічними змінами в компаніях».

Для її досягнення вирішуються такі завдання:

- 1) подальше набуття навичок логічного мислення і самостійного викладення матеріалу;
- 2) розвиток комунікабельності в набутті і використанні інформації;
- 3) наближення теоретичних знань студента до сучасних вимог у сфері економіки та управління;
- 4) засвоєння методів техніко-економічних і планових розрахунків;
- 5) формування (вміння) здібності до самостійної роботи;
- 6) підготовка до випускної кваліфікаційної роботи.

6.2. Зміст, структура та обсяг роботи

Завдання для виконання КПЗ видаються студентам на початку навчального семестру. Завдання кожному студенту видаються викладачем, який здійснює методичне керівництво його виконанням у процесі консультацій та підготовки до його захисту. Результатом виконання КПЗ є оволодіння студентами інструментарієм комплексного фінансово-економічного та стратегічного аналізу підприємства (компанії) і галузі, стратегічного планування та управління змінами.

Завдання виконуються тільки письмово.

Завдання 1

Діагностика фінансового стану підприємства

За даними бухгалтерської звітності проаналізуйте фінансовий стан підприємства. Зробіть висновки.

Методичні поради до виконання завдання

Діагностику фінансового стану доцільно розпочати з аналізу ліквідності балансу підприємства. Наступним кроком стане визначення таких фінансових показників: оцінки майнового стану; оцінки ліквідності; оцінки платоспроможності (фінансової стійкості); оцінки оборотності (ділової активності); оцінки рентабельності (прибутковості).

Завершальним етапом стане визначення виду фінансового стану підприємства.

Завдання 2

Використовуючи модель McKinsey 7S, визначте внутрішні елементи, щодо яких необхідно впроваджувати зміни. Проаналізуйте готовність підприємства (компанії) до впровадження змін.

Методичні поради до виконання

Використання моделі McKinsey 7S дозволить прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо необхідності, видів, пріоритетності змін та розробити заходи щодо їхнього впровадження.

Стандартна модель McKinsey 7S містить сім взаємопов'язаних між собою елементів, які повинна мати будь-яка успішна організація і у процесі аналізу яких стає можливим оцінити її готовність до змін: structure (структура); strategy (стратегія); systems (системи); shared values (загальні цінності); style (стиль); skills (навики і вміння); staff (персонал).

Елементи моделі поділяються на дві групи:

- 1) «тверді» (раціональні) елементи, які можна добре описати та вивчити: структура, стратегія та системи підприємства;
- 2) «м'які» (емоційні) елементи, які важко піддаються опису: загальні цінності, стиль/культура, навики та вміння, персонал.

Готовність організації до змін вказує на те, чи досягла вона такого стану, за якого всі її підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування та впровадження результатів змін.

Завдання 3

За результатами виконання завдання сформулюйте стратегії впровадження змін на підприємстві (у компанії).

Методичні поради до виконання завдання

Основа для впровадження змін складає базова стратегія розвитку економічного суб'єкта. Рівень готовності підприємства до змін визначить ті його пріоритетні елементи та напрямки, щодо яких слід розробляти та реалізовувати відповідні стратегії їхнього впровадження.

На вибір методів та інструментів реалізації стратегій впливають такі фактори:

- ✓ форма організації бізнесу;
- ✓ галузева належність;
- ✓ розміри підприємства;
- ✓ спеціалізація підприємства;
- ✓ наявність процесів інтеграційного розвитку;
- ✓ наявність процесів диверсифікації;
- ✓ інші фактори.

Реалізацію стратегії впровадження змін здійснюють щодо конкретних елементів внутрішнього середовища підприємства (компанії), за визначеними напрямками й з використанням певних методів та інструментів.

7. ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. Сутність та значення управління змінами у діяльності сучасних компаній.
2. Підходи до управління стратегічними змінами в компаніях.
3. Поняття, причини і джерела змін. Видова класифікація змін в компаніях.
4. Рівні організаційних змін в компаніях. Взаємозв'язок між рівнями організаційних змін.
5. Організаційні зміни як впровадження нових ідей та/або нових моделей поведінки.
6. Моделі «життєвого циклу організації» в управлінні змінами в компанії.
7. Моделі організаційних змін.
8. Управління процесом змін.
9. Управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації.
10. Організаційна структура управління як об'єкт стратегічних змін в компанії.
11. Індивідуальні зміни: фактори та моделі.
12. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними змінами в компаніях.
13. Командні зміни в організації.
14. Інструменти реалізації змін в компаніях.
15. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент впровадження змін в компаніях.
16. Контролінг як інструмент управління стратегічними змінами в компаніях.
17. Корпоративна культура в системі управління змінами компанії.
18. Ризик впровадження стратегічних змін в компаніях.
19. Опір змінам в організації: сутність, види та фактори виникнення.
20. Опір змінам в організації: стратегії, способи та методи подолання.
21. Трансформація бізнесу як форма стратегічних змін.
22. Реструктуризація підприємства як форма стратегічних змін.
23. Стратегії впровадження адаптивних змін в компаніях.
24. Реорганізація підприємства як форма стратегічних змін.

8. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЯХ»

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у студентському колективі, встановленні правил проведення тренінгового заняття та умов підбиття підсумків. Ознайомлення студентів з роздатковим матеріалом: зразками матриць, стратегічних карт підприємства, карт стратегічних груп конкурентів.

3. Практична частина реалізується групою чи підгрупами студентів чисельністю у 3-6 осіб шляхом виконання завдань тренінгового заняття.

4. Підведення підсумків відбувається шляхом обговорення результатів виконаних тренінгового завдання групою чи підгрупами студентів.

5. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тема тренінгу: «Бенчмаркінг як інструмент впровадження стратегічних змін на підприємстві (в компанії)».

9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

У процесі вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами в компаніях» використовуються наступні методи оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- ✓ стандартизовані тести;
- ✓ поточне опитування;
- ✓ залікове модульне тестування та опитування;
- ✓ командні проекти;
- ✓ реферати;
- ✓ оцінювання результатів КППЗ;
- ✓ студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- ✓ розрахункові роботи;
- ✓ ректорська контрольна робота;
- ✓ залік;
- ✓ інші види індивідуальних та групових завдань.

10. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.

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

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3
30%	40%	30%
Письмова робота: теоретичний блок (Тема 1-4) – 10 тестів (вірна відповідь на тест оцінюється в 2 бали); практичний блок: практичне завдання - 2 (отримання вірного результату оцінюється в 30 балів за кожне практичне завдання). Опитування під час занять (Тема 1-4) – 10 балів. Самостійна робота (Тема 1-4) – 10 балів.	Письмова робота: теоретичний блок (Тема 5-11) – 5 тестів (вірна відповідь на тест оцінюється в 4 бали); практичний блок: практичне завдання - 2 (отримання вірного результату оцінюється в 40 балів за кожне практичне завдання).	1. Підготовка змістової частини КППЗ - 60 балів. 2. Захист КППЗ - 40 балів.

Шкала оцінювання

За шкалою університету	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 вивченням дисципліни)

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

№	Найменування	Номер теми
1	Комп'ютери з базовим та спеціальним програмним забезпеченням, що застосовується в економічній діяльності. Мультимедійний проектор. Екран проекційний.	1-11

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- 1 Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf
- 2 Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 84-90. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf
- 3 Гордей О. Д., Довбуш Н. Є. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2019. № 1 (87). С. 190-196. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/163420/162772>
- 4 Долгальова Олена, Михайличенко Вікторія Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. №3 (10). С. 158-164.
- 5 Ляхович Л.А. Класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. С. 77-81.
- 6 Ляхович Л. А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. №180. С. 139-143.
- 7 Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Економічний простір. 2020. № 160. С. 54-58.
- 8 Ляхович Л. А. Інноваційна діяльність підприємств та фактори її активізації. Інфраструктура ринку. 2019. №30. С. 175-184. URL:journal@market-infr.od.ua
- 9 Ляхович Л. А. Стратегії впровадження змін на підприємстві. Причорноморські економічні студії. Вип. 54. 2020. URL:journal@market-infr.od.ua
- 10 Ляхович Л. А. Класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. URL:journal@market-infr.od.ua
- 11 Микитась А. В., Подольська О. В., Краля В. Г., Богомолова К. С. Управління організаційними змінами та розвитком. Методичні вказівки до виконання практичних робіт. Харків: ХНТУСГ. 2020. 25с.
- 12 Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
- 13 Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 140-146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf
- 14 Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>

15 Dunn Chris Business change: 3 Trends That Will Be Important in 2021 (2020). <https://www.chrisdunnconsulting.co.uk/business-change-3-trends-for-2021/>

16 Gibson Mary Beth (2020) Change management trends to watch in 2021. URL: <http://www.logic2020.com/insight/change-management-trends-2021>

17 Kavanaugh Jeff, Tarafdar Rafee (2021). Break Down Change Management into Small Steps. URL: <https://hbr.org/2021/05/break-down-change-management-into-small-steps>

18 Miller David (2021). 4 key Change Management trends to look out for in 2021 URL: <https://blog.changefirst.com/4-key-change-management-trends-to-look-out-for-in-2021>

19 Kelsey Miller (2020). 5 critical steps in the change management process URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>

20 Proctor Audra (2020). 4 key Change Management & Adoption trends to look for in 2020/ URL: <https://blog.changefirst.com/4-key-change-management-adoption-trends-to-look-for-in-2020>

21 Smith Christopher (2021). Change Management Trends That Will Rule 2021. URL: <https://change.walkme.com/change-management-trends/>

22 Barber Katie (2021). Do 70% of Change Management Projects Really Fail? URL: <https://systemsassurance.com/2021/05/03/do-70-of-change-management-projects-really-fail/>

23 Manage changes in formulas and their ingredients (2021). URL: <https://docs.microsoft.com/en-us/dynamics365-release-plan/2021wave1/finance-operations/dynamics365-supply-chain-management/engineering-change-management-support-process-manufacturing>

24 Sung Wookjoon, Kim Changil (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. URL: <https://www.mdpi.com › pdf>

25 Transformation 2021: Creating successful and agile organizations in a time of unprecedented challenges/ What's Blocking Change and How to Overcome the Obstacles. (2020). A CHIEF EXECUTIVE / MYRTLE CONSULTING GROUP RESEARCH STUDY. URL: <https://chiefexecutive.net › завантаження › 2020/09 ›>