


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Кафедра «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

 Світлана НЕСТЕРЕНКО

« 31 » серпня 2021р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності

073 «Менеджмент» за ОПП Менеджмент

(на основі ОР «Бакалавр»)

факультет економіки та бізнесу

2021 – 2022 навч. рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» за ОПП Менеджмент (на основі ОР «Бакалавр») – Мелітополь, ТДАТУ, 2021р. - 16 с.

Розробник: к.е.н., доцент Шевчук О.Ю.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від «31» серпня 2021 року № 1

Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н, професор  Світлана НЕСТЕРЕНКО

Схвалено методичною комісією факультету економіки та бізнесу зі спеціальності 073 «Менеджмент» за ОПП Менеджмент (на основі ОР «Бакалавр»)

Протокол від «2» вересня 2021 року № 1

Голова, доц.  Анна КОСТЯКОВА

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	
Кількість кредитів 4	Галузь знань: 07 Управління та адміністрування	Обов'язкова	
Загальна кількість годин – 120 годин	Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u>	Курс	Семестр
Змістових модулів - 2		1курс	1-й
Тижневе навантаження: аудиторних занять - 4 год. самостійна робота студента – 6,9 год.	Ступінь вищої освіти: <u>«Магістр»</u>	Вид занять	Кількість годин
		Лекції	22 год.
		Лабораторні заняття	-
		Практичні заняття	22 год.
		Семінарські заняття	-
		Самостійна робота	76 год.
		Форма контролю: екзамен	

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх магістрів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

Предмет курсу – формулювання ефективної стратегії, успішне управління процесом стратегічних змін.

Завдання вивчення дисципліни: формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами; формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам; забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві; опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам; опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Результати навчання (з урахуванням soft skills)

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен оволодіти наступними *компетентностями*:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

Фахові компетентності

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту

ФК 12. Здатність використовувати технології та методи управління змінами в організаціях;

ФК 13. Здатність оцінювати конкурентоспроможність підприємств, виявляти фактори й формування, визначати конкурентні переваги організації.

Програмні результати навчання:

РН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Неспеціалізовані надпрофесійні компетенції (Soft skills) в сфері управління змінами:

- Управління командою – здатність будувати стосунки в команді.
- Комунікативність - вміння слухати, переконувати, аргументувати, проводити презентації та переговори.
- Самоуправління - управління емоціями, часом, власним розвитком.
- Когнітивність - креативне та критичне мислення, когнітивна гнучкість.
- Коучинг - вміння розвивати навички.
- Розв'язання проблем – уміння приймати рішення швидко та ефективно.
- Впливовість / авторитетність – це бути здатним формувати поведінку та результативність роботи працівників шляхом постійного взаємного зворотного зв'язку.
- Культурна обізнаність - бути обізнаним у культурі та долати власні культурні упередження має вирішальне значення для побудови успішної кар'єри.
- Організаційність - уміння планувати та координувати, визначати пріоритети, управляти часом.
- Обслуговування клієнтів – це розуміння потреб та здатність забезпечити позитивний досвід обслуговування клієнтів.
- Відповідальність та прихильність - робота в цій сфері полягає в задоволенні потреб клієнтів та створенні позитивного досвіду, що вимагає повної віддачі від персоналу.
- Готовність до викликів - важливо, щоб фахівці були готові приймати виклики на робочому місці, яким би складним не було це завдання.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. «Методологічні основи стратегічного управління та управління змінами підприємством»

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін [18, с. 342-358; 22, с. 178-213; 23, с. 321-358]

1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності
2. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення
3. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін

Тема 2. Класифікація організаційних змін [2, с. 55-101; 4, с. 43-58; 7, с. 48-74; 11, с.113-149]

1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін
2. Індивідуальні, групові, організаційні зміни
3. Базові моделі змін: еволюційна та революційна

Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами [18, с. 342-358; 19, с. 213-257; 20, с. 345-367; 22, с. 178-213; 23, с. 321-358]

1. Роль керівництва в управлінні змінами
2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів

3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління

4. Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід

Тема 4. Моделі управління змінами [18, с. 342-358; 19, с. 213-257; 20, с. 345-367; 22, с. 178-213; 23, с. 321-358]

1. Концептуальні моделі управління змінами
2. Моделі організаційних змін
3. Цикл процесу організаційних змін

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування [2, с.123-145; 4, с.140-156; 5, с. 312-345]

1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея
2. Стадії та етапи процесу управління змінами
3. Створення команд управління змінами
4. Робочі групи в управлінні змінами
5. Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проекту

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль [4,с. 140-156; 5, с. 312-345]

1. Поняття і зміст механізму реалізації змін
2. Основні складові механізму реалізації змін
3. Контроль здійснення змін та реагування

Змістовий модуль 2. «Стратегічні зміни як функціональні та організаційні аспекти життєдіяльності підприємства»

Тема 7. Управління опором змінам [2, с. 513 – 666; 4, с. 249 – 377; 7, с. 306 – 397; 9, с. 307 – 358; 15, с. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389; 18, с. 312 – 336; 20, с. 187 – 219]

1. Природа і феномен опору змінам
2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи
3. Форми опору, властивості, чинники
4. Підходи до подолання опору

Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами [4, с. 249 – 377; 9, с. 307 – 358; 18, с. 312 – 336; 20, с. 187 – 219]

1. Традиційні методи управління змінами
2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування
 - 2.1. Аутсорсинг: види та особливості застосування
 - 2.2. Аутстафінг.
 - 2.3. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами
 - 2.4. Даунсайзинг.
 - 2.5. Тотальне управління якістю.

Тема 9. Організаційний розвиток [2, с. 212-260; 4, с. 131-179; 7, с. 497-528; 18, с. 286-311]

1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку
2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса
3. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера
4. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ)

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів [5, с. 112-160; 7, с. 31-79; 9, с. 297-228; 8, с. 128-130]

1. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи
2. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу
3. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів
4. Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес процесів
5. Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів
6. Види реінжинірингу

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства [2, с. 212-260; 4, с. 131-179; 7, с. 497-528; 18, с. 286-311]

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Реструктуризація підприємства: сутність, зовнішні та внутрішні чинники, види
3. Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми
4. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства
5. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства
6. Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги
7. Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер тижня	Вид занять	Тема заняття або завдання на самостійну роботу	Кількість				
			годин				балів
			лк	лаб.	сем. (пр.)	СРС	
Змістовний модуль 1. «Методологічні основи стратегічного управління та управління змінами підприємством»							
1	Лекція 1	Природа, джерела та необхідність проведення змін	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 1	Комплексний аналіз діяльності компанії. Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 1	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	5	2
2	Лекція 2	Класифікація організаційних змін	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 2	Основні класифікаційні ознаки та види організаційних змін	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 2	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	5	2
3	Лекція 3	Лідерство та керівництво в управлінні змінами	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 3	Визначення оптимального стиля управління керівника	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 3	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	10	2
4	Лекція 4	Моделі управління змінами	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 4	Стратегічні зміни бізнес-середовища і напрямів розвитку підприємств	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 4	Робота на навчально-інформаційному порталі	-	-	-	5	2
5	Лекція 5	Підготовка до змін та їх планування	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 5	Оцінка ефективності стратегії підприємства (ОЕСП)	-	-	4	-	2
	Самостійна робота 5	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	10	3
6	Лекція 6	Механізм реалізації змін. Контроль	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 6	Розробка робочого листа для підготовки змін (за Бейтлером М.).	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 6	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	-	2

7-8	ПМК - 1	Підсумковий контроль за змістовий модуль 1					10
Всього за змістовий модуль 1 - 64 год.			12	-	12	40	35
Змістовий модуль 2. «Стратегічні зміни як функціональні та організаційні аспекти життєдіяльності підприємства»							
9	Лекція 7	Управління опором змінам	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 7	Практичні приклади протидії перетворенням і використовувани способи подолання опору змінам.	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 7	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	7	3
10	Лекція 8	Традиційні та сучасні методи управління змінами	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 8	Аналіз поля сил за моделлю Левіна К. та побудова картографії відомої компанії (за вибором студента)	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 8	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	7	3
11	Лекція 9	Організаційний розвиток	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 9	Розроблення проекту змін	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 9	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	7	3
12	Лекція 10	Реінжиніринг бізнес-процесів	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 10	Ситуаційний аналіз: Концепція процесу внутрішніх інновацій в компанії	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 10	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	7	3
13	Лекція 11	Зміни у стратегії підприємства	2	-	-	-	-
	Практичне заняття 11	Ефективність здійснення інновацій	-	-	2	-	2
	Самостійна робота 11	Робота на освітньо-інформаційному порталі	-	-	-	7	3
14-15	ПМК - 2	Підсумковий контроль за змістовий модуль 2					10
Всього за змістовий модуль 2 - 56 год.			10	-	10	36	35
Екзамен							30
Всього з навчальної дисципліни – 120 год.			22	-	22	76	100

5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 1

1. Підходи до етапізації процесу змін на підприємстві.
2. Види опору при впровадженні стратегічних змін та шляхи його подолання.
3. Концепція біоінжинірингу в управлінні стратегічними змінами.
4. Реакції на зміни в організації в процесі впровадження (заперечення, опір, дослідження та прийняття)
5. Інструменти поширення змін на підприємстві (бачення; підтримка; символи та нагороди; стандарти, критерії та зворотній зв'язок; інновації; перегляд політик та систем; комунікації та тренінг; процеси та структури для управління змінами).
6. Методи декомпонування стратегії підприємства.
7. Суть та процедури бенчмаркінгу.
3. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство.
4. Формальна і неформальна організаційні структури.
5. Переваги, недоліки і обмеження різних організаційних структур для реалізації стратегічних змін різного рівню.
6. Роль організаційної культури в успішній реалізації стратегії.
7. Критичні показники, які мають відстежуватись при стратегічному контролі.
8. Зацікавлені особи (стейкхолдери) та показники діяльності підприємства, на які вони впливають.
9. Політики підприємства: поняття і місце в процесі стратегічного управління.
10. Підходи до змісту політик підприємства: як загальних принципів щодо реалізації стратегій або основної ідеології підприємства в цілому.
11. Основні принципи і підходи щодо розробки і затвердження бюджетів в умовах обмежених ресурсів.
12. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.
13. Типи ресурсів за різними класифікаціями.
14. Розвиток ресурсної бази.
15. Характеристика компетенцій компанії та основні способи(механізми) їх реконфігурації.
16. Діагностика і визначення ключових компетенцій підприємства.
17. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій.
18. Визначення та складові реінжинірингу: переосмислення всіх бізнес-процесів, ліквідація ієрархії і створення робочих груп (команд), нова інформаційна система і система оцінювання, нова система цінностей, більш орієнтована на споживачів.
19. Принципи реінжинірингу.
20. Впровадження загальної системи управління якістю для досягнення цілей реінжинірингу.
21. Навички, необхідні для досягнення організаційного консенсусу.

22. Роль єдиної мети для організації та її членів.
23. Утворення загального бачення: заохочення особистого бачення, від особистого - до загального, виховання відданості цілям організації, затвердження бачення в наборі керівних ідей.
24. Засоби досягнення мети: діалог і дискусія, групове навчання, інші.
25. Удосконалення особистості: дух організації, що навчається, клімат стимулювання навчання та накопичення досвіду, атмосфера творчого напруження, поєднання раціонального знання та інтуїції.
26. Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу.
27. Типи організаційного розвитку (за Шмаком та Майлсом).
28. Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.
29. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення і омолодження галузі.
30. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.
31. Забезпечення переходу від планування до реалізації стратегічних змін.
32. Політики як закріплення правил поведінки та прийняття рішень при реалізації стратегії.
33. Поняття та зміст програм. Розроблення бюджетів.
34. Функціональні підрозділи підприємства: фінансовий, управління трудовими ресурсами, виробничий, логістичний, маркетинговий.
35. Визначення здатностей та компетенцій у функціональних сферах підприємства.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 2

1. Роль та місце відділу стратегічного управління в процесі здійснення функціональних перетворень.
7. Зворотній зв'язок та децентралізація, покращення координації функцій в процесі впровадження змін.
8. Залучення зовнішніх контрагентів для здійснення перетворень у функціональних підрозділах.
9. Підхід І.Ансофа до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
10. Типова структура та зміст функціональної стратегії.
11. Роль управління персоналом в успішній реалізації стратегії підприємства.
12. Складові управління персоналом.
13. Взаємозв'язок загальнокорпоративної та фінансової стратегії підприємства.
14. Зміст та порядок розробки фінансової стратегії підприємства.
15. Висновки Чандлера щодо взаємозв'язку стратегії і структури.
16. Модель п'яти «Р» у процесі реалізації стратегії.
17. Розвиток моделі сім «S» у процесі впровадження стратегічних змін.

18. Концепція «центру тяжіння» у розвитку оргструктури управління підприємством.
19. Основні параметри дизайну структури підприємства (виокремлення операцій за спеціалізацією, формалізація поведінки, тренінг/ навчання, індоктринація, групування, визначення розміру структурних одиниць, побудова систем планування та контролю, побудова механізмів кооперації і взаємозв'язків, децентралізація).
20. Сім типів конфігурації структури за Г. Мінцбергом.
21. Матрична та дивізіональна оргструктури при реалізації корпоративних стратегій підприємства: переваги і недоліки.
22. Сітьова структура: принципи побудови, еволюція.
23. Стратегічні переваги сітьових структур: скорочення життєвого циклу продукту, гнучкість, швидка реакція на зміни в попиті.
24. Стратегічні ризики.
25. Використання кластерної оргструктури.
26. Визначення організаційної культури підприємства різними авторами.
27. Складові організаційної культури.
28. Підходи Е.Шейна до ідентифікації механізмів формування організаційної культури (основних та другорядних) та їх застосування в процесі реалізації стратегії.
29. Управління організаційною культурою при злиттях та поглинаннях.
30. Класифікація організаційних культур за різними ознаками.
31. Переваги і недоліки, сфери застосування різних організаційних культур.
32. Взаємовідносини бізнесу і суспільства: еволюція та сучасний стан.
33. Необхідність урахування інтересів і відповідальності перед зацікавленими групами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
34. Види відповідальності підприємства: економічна, юридична, етична і «на власний розсуд».
35. Соціальна відповідальність і соціальний аудит.
36. Етика в бізнесі: питання цінностей.
37. Персональні цінності вищого керівництва і працівників
38. Концепція і види морального релятивізму: наївний, рольовий, соціальної групи і культурний.
39. Підходи до визначення етичної поведінки: утилітарний, персональних прав, справедливості та рівності.
40. Агенти в структурі управління змінами.
41. Основні завдання агентів змін.
42. Підготовка агентів змін середньої ланки.
43. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам
44. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.
45. Навички агентів змін.
46. Необхідність підбору персоналу відповідно до прийнятої стратегії.
47. Типи стратегічних управляючих, які здатні успішно реалізовувати різні види стратегій.
48. Проблеми скорочення персоналу і шляхи їхнього розв'язання.

49. Необхідні якості вищого керівництва, що займається координацією процесу стратегічних змін: уміння виконувати ключові ролі, ініціювати виконавців, керувати процесом планування та здійснення стратегічних змін.
50. Рольові функції менеджера і процес стратегічних змін.
51. Моделі мислення менеджерів: підприємницька, адаптивна, планова.
52. Залучення стейкхолдерів до стратегічного управління: моніторинг, оцінка і вплив, ініціювання і визначення.
53. Навички успішних управляючих: концептуалізації, технічні, організаційні та інші.
54. Риси успішних стратегістів.

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Підходи до етапізації процесу змін на підприємстві.
2. Види опору при впровадженні стратегічних змін та шляхи його подолання.
3. Концепція біоінжинірингу в управлінні стратегічними змінами.
4. Реакції на зміни в організації в процесі впровадження (заперечення, опір, дослідження та прийняття)
5. Інструменти поширення змін на підприємстві (бачення; підтримка; символи та нагороди; стандарти, критерії та зворотній зв'язок; інновації; перегляд політик та систем; комунікації та тренінг; процеси та структури для управління змінами).
6. Методи декомпонування стратегії підприємства.
7. Суть та процедури бенчмаркінгу.
8. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство.
9. Формальна і неформальна організаційні структури.
10. Переваги, недоліки і обмеження різних організаційних структур для реалізації стратегічних змін різного рівню.
11. Роль організаційної культури в успішній реалізації стратегії.
12. Критичні показники, які мають відстежуватись при стратегічному контролі.
13. Зацікавлені особи (стейкхолдери) та показники діяльності підприємства, на які вони впливають.
14. Політики підприємства: поняття і місце в процесі стратегічного управління.
15. Підходи до змісту політик підприємства: як загальних принципів щодо реалізації стратегій або основної ідеології підприємства в цілому.
16. Основні принципи і підходи щодо розробки і затвердження бюджетів в умовах обмежених ресурсів.
17. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.
18. Типи ресурсів за різними класифікаціями.
19. Розвиток ресурсної бази.
20. Характеристика компетенцій компанії та основні способи (механізми) їх реконфігурації.
21. Діагностика і визначення ключових компетенцій підприємства.
22. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та

компетенцій.

23. Визначення та складові реінжинірингу: переосмислення всіх бізнес-процесів, ліквідація ієрархії і створення робочих груп (команд), нова інформаційна система і система оцінювання, нова система цінностей, більш орієнтована на споживачів.
24. Принципи реінжинірингу.
25. Впровадження загальної системи управління якістю для досягнення цілей реінжинірингу.
26. Навички, необхідні для досягнення організаційного консенсусу.
27. Роль єдиної мети для організації та її членів.
28. Утворення загального бачення: заохочення особистого бачення, від особистого - до загального, виховання відданості цілям організації, затвердження бачення в наборі керівних ідей.
29. Засоби досягнення мети: діалог і дискусія, групове навчання, інші.
30. Удосконалення особистості: дух організації, що навчається, клімат стимулювання навчання та накопичення досвіду, атмосфера творчого напруження, поєднання раціонального знання та інтуїції.
31. Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу.
32. Типи організаційного розвитку (за Шмаком та Майлсом).
33. Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.
34. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення і омолодження галузі.
35. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.
36. Забезпечення переходу від планування до реалізації стратегічних змін.
37. Політики як закріплення правил поведінки та прийняття рішень при реалізації стратегії.
38. Поняття та зміст програм. Розроблення бюджетів.
39. Функціональні підрозділи підприємства: фінансовий, управління трудовими ресурсами, виробничий, логістичний, маркетинговий.
40. Визначення здатностей та компетенцій у функціональних сферах підприємства.
41. Роль та місце відділу стратегічного управління в процесі здійснення функціональних перетворень.
42. Зворотній зв'язок та децентралізація, покращення координації функцій в процесі впровадження змін.
43. Залучення зовнішніх контрагентів для здійснення перетворень у функціональних підрозділах.
44. Підхід І. Ансофа до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
45. Типова структура та зміст функціональної стратегії.
46. Роль управління персоналом в успішній реалізації стратегії підприємства.
47. Складові управління персоналом.
48. Взаємозв'язок загальнокорпоративної та фінансової стратегії

підприємства.

49. Зміст та порядок розробки фінансової стратегії підприємства.

50. Основні параметри дизайну структури підприємства (виокремлення операцій за спеціалізацією, формалізація поведінки, тренінг/ навчання, індоктринація, групування, визначення розміру структурних одиниць, побудова систем планування та контролю, побудова механізмів кооперації і взаємозв'язків, децентралізація).

51. Матрична та дивізіональна оргструктури при реалізації корпоративних стратегій підприємства: переваги і недоліки.

52. Сітьова структура: принципи побудови, еволюція.

53. Стратегічні переваги сітьових структур: скорочення життєвого циклу продукту, гнучкість, швидка реакція на зміни в попиті.

54. Стратегічні ризики.

55. Використання кластерної оргструктури.

56. Визначення організаційної культури підприємства різними авторами.

57. Складові організаційної культури.

58. Управління організаційною культурою при злиттях та поглинаннях.

59. Класифікація організаційних культур за різними ознаками.

60. Переваги і недоліки, сфери застосування різних організаційних культур.

61. Взаємовідносини бізнесу і суспільства: еволюція та сучасний стан.

62. Необхідність урахування інтересів і відповідальності перед зацікавленими групами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

63. Види відповідальності підприємства: економічна, юридична, етична і «на власний розсуд».

64. Соціальна відповідальність і соціальний аудит.

65. Етика в бізнесі: питання цінностей.

66. Персональні цінності вищого керівництва і працівників

67. Агенти в структурі управління змінами.

68. Основні завдання агентів змін.

69. Підготовка агентів змін середньої ланки.

70. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам

71. Навички агентів змін.

72. Необхідність підбору персоналу відповідно до прийнятої стратегії.

73. Необхідні якості вищого керівництва, що займається координацією процесу стратегічних змін: уміння виконувати ключові ролі, ініціювати виконавців, керувати процесом планування та здійснення стратегічних змін.

74. Рольові функції менеджера і процес стратегічних змін.

75. Моделі мислення менеджерів: підприємницька, адаптивна, планова.

76. Навички успішних управляючих: концептуалізації, технічні, організаційні та інші.

77. Риси успішних стратегістів.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 2002. https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/118037/mod_resource/content/1/Ansoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf
2. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 175 с. <https://docplayer.ru/65765765-Kliff-boumen-osnovy-strategicheskogo-menedzhmenta.html>
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: МГУ, 2005. <http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/.pdf>
4. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2009. <https://www.coursehero.com/file/p8omtp/19->
5. Карлофф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2011. <https://search.rsl.ru/ru/record/01001614810>
6. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учебник. — М.: Русск. деловая лит., 2001. <https://litlife.club/books/133642/read?page=48>
<https://www.twirpx.com/file/86741/>
7. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. — К.: Основи, 2008. <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/.pdf>
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2002. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2012. https://www.studmed.ru/tompson-aa-striklend-adzh-strategicheskij-menedzhment-iskusstvo-razrabotki-i-realizacii-strategii_494fc13d181.html
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2010. https://www.studmed.ru/shershnova-z-ye-strategchne-pravlnya_62819b4d960.html

Допоміжна

1. Карлофф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2011. <https://search.rsl.ru/ru/record/01001614810>
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 2011. <https://mybook.ru/author/filip-kotler/osnovy-marketinga/read/>
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002. <https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/2017/08/%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8-%D0%A4-%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%9C-%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82a4.pdf>

7. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Освітньо-інформаційний портал ТДАТУ <http://op.tsatu.edu.ua/course/view.php?id=383>
2. Наукова бібліотека ТДАТУ <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>
3. Сайт кафедри менеджменту <http://feb.tsatu.edu.ua/faculty/department-of-management/>
4. Internet.