

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри менеджменту

 А.В. Балабаниць

«28» 08 2020 року



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОДПП 1.2.7 Управління стратегічними змінами у туристичних підприємствах

(шифр і назва навчальної дисципліни)

Освітньо-професійна програма Туризм
(шифр і назва напрямку підготовки)
Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва спеціальності)
Спеціалізація Туристична діяльність / Міжнародний туризм
(назва спеціалізації)
факультет економіко-правовий
(назва факультету)

2020–2021 навчальний рік

Робоча програма

Управління стратегічними змінами у туристичних підприємствах

(назва навчальної дисципліни)

для здобувачів вищої освіти ОПП «Туризм»


Спеціальністю 242 «Туризм»

Розробник: Семкова Лілія Вячеславівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від « 28 » серпня 2020 року № 1

В.о. завідувача кафедри менеджменту

 Балабанчик Л. В.

« 28 » серпня 2020 року

© МДУ, 2020 рік

© Семкова Л.В., 2020 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: <u>24 Сфера обслуговування</u>	Обов'язкова (дисципліна професійної підготовки)	
Модулів – 2	ОПІ: « <u>Туризм</u> » Спеціальність: <u>242 Туризм</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання (назва) <u>Реферативне дослідження</u> <u>(презентація)</u>		Семестр	
Загальна кількість годин – <i>120</i>		3-й	3-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 8 самостійної роботи студента – 16	Ступінь вищої освіти: <u>Магістр</u>	год. 20	год. -
		Практичні, семінарські	
		год. 20	год. -
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		год. 78	год. -
		Індивідуальні завдання: денна форма навчання – 2 год. заочна форма навчання – год.	
Вид контролю: <i>екзамен</i>			

Примітка: Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

Для денної форми навчання – (40 : 80) 33,3 % аудиторних годин; 66,7 % самостійної роботи

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета вивчення курсу: формування у студентів знань в галузі управління стратегічними змінами у туристичних підприємствах та навичок їх застосування на практиці.

Завдання курсу: розглянути теоретико-методологічні та організаційно-правові засади менеджменту туристичного бізнесу; ознайомитись із особливостями державного регулювання та стандартизація в туризмі; розглянути місце економічної стратегії в управлінні туризмом; вивчити особливості диверсифікації як одного із напрямів підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Місце навчальної дисципліни в освітній програмі: навчальна дисципліна «Управління стратегічними змінами у туристичних підприємствах» належать до обов'язкових (нормативних) навчальних дисциплін професійної підготовки освітньо-професійної програми «Туризм» спеціальності 242 «Туризм» освітнього рівня «Магістр» і спрямована на опанування наступних компетентностей:

інтегральна:

- здатність ставити та успішно вирішувати на достатньому професійному рівні науково-дослідницькі та практичні завдання, узагальнювати практику туризму і рекреації, прогнозувати напрями їх розвитку, розв'язувати професійні проблеми та практичні завдання у сфері туризму та рекреації як в процесі навчання, так і в процесі роботи;

загальні :

- здатність до організації, планування, прогнозування результатів діяльності (ЗК 2);
- уміння працювати в міжнародному та вітчизняному професійному середовищі (ЗК 3);
- уміння розробляти проекти та управляти ними (ЗК 6);
- дух підприємництва, креативність, бажання досягти успіху і само реалізовуватися (ЗК 7);
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК 9);
- здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (ЗК 10).

спеціальні (фахові):

- здатність визначати основні наукові поняття та категорії методології туризму та рекреації (туризмології) і застосовувати їх у професійній діяльності (ФК 1);
- розуміння завдань національної та регіональної туристичної політики та механізмів регулювання туристичної діяльності (ФК 4);
- здатність до організації та управління туристичним процесом на локальному та регіональному рівнях, в туристичній дестинації, на туристичному підприємстві (ФК 6);
- здатність управляти ризиками в туризмі (ФК 10);
- здатність до управління інформацією (ФК 11);
- здатність до підприємницької діяльності на національному та міжнародному туристичному ринку (ФК 12).

Дисципліна використовується для формування наступних програмних результатів навчання, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки магістра за спеціальністю 242 «Туризм» (ОПП «Туризм») у Маріупольському державному університеті:

- знання передових концепцій, методів науково-дослідної та професійної діяльності на межі предметних областей туризму та рекреації (РН 1);
- здатність розуміти і застосовувати на практиці теорії та методологію системи наук, які формують туризмологію (РН 2);

- здатність використовувати інформаційно-інноваційні методи і технології в сфері туризму (РН 3);
- знання закономірностей, принципів та механізмів функціонування туристичного ринку (РН 4);
- здатність здійснювати управління підприємством індустрії туризму та рекреації (РН 6);
- демонструвати соціальну відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень (РН 16);
- приймати рішення у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та методів прогнозування (РН 17);
- нести відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінювання стратегічного розвитку команди, формування ефективної кадрової політики (РН 18);
- ініціювати інноваційні комплексні проекти, проявляти лідерство під час їх реалізації (РН 20).

Передумови для вивчення дисципліни:

Дисципліни, що передують вивченню даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких спирається на дану дисципліну
Корпоративне управління; Фінансовий менеджмент	Математичне моделювання соціально-економічних систем

Результати навчання: Згідно з вимогами освітньо-професійної програми «Туризм» здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- сутність змін та причини їх виникнення у туристичних підприємствах;
- тактику і стратегію управління змінами у підприємствах туристичної сфери;
- поняття механізму управління змінами на туристичному підприємстві, його складові елементи;
- призначення, класифікацію, етапи, формування управління змінами у ТП;
- сутність управління організаційними змінами;
- технологію та методи управління змінами у ТП;
- способи оцінки ефективності запланованих змін;
- сутність управління груповими та індивідуальними змінами.

вміти:

- володіти навичками управління організаційними змінами;
- володіти навичками управління груповими змінами;
- володіти навичками управління індивідуальними змінами;
- оцінити ефективність запланованих змін у туристичних підприємствах;
- ефективно поєднувати форми і методи планування змін у ТП на різних стадіях цього процесу.

3. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ (ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ)

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами у туристичних підприємствах

Природа виникнення змін: сутність та поняття. Зміни як процес. Природа змін.

Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах. Фактори впливу на зміни. Синергетичний підхід до змін.

Організаційна досконалість і організаційні зміни у туристичних підприємствах. Основні складові організаційної досконалості за Харрігнтоном. Підходи до визначення організаційної досконалості. Організаційна досконалість за Дж. Харрігнтоном.

Класифікація видів змін. Зміни в природі. Зміни у відкритих соціально-економічних системах.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Теорії навчання. Сценарії змін. теорії навчання: «крива» навчання; процес навчання з погляду гештальту; модель (цикл) навчання Д. Колба; таксономія Б.Блума.

Біхевіористичний підхід до змін. Ситуації при використанні заохочень та покарань. Послідовність дій при трансформації поведінки на базі біхевіористичного підходу. Стратегії підкріплення. Мотивація і поведінка. Адаптована теорія Херцберга.

Когнітивний підхід до змін. Сутність когнітивної теорії. Індивідуальні способи досягнення цілі. Техніки покращання результатів діяльності.

Психодинамічний підхід до змін. Сутність психодинамічного підходу. Модель Кублер-Росс. Модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона. Модель Вірджинії Сатир.

Гуманістично-психологічний підхід до змін. Сутність гуманістичної психології. Маслоу та ієрархія потреб. Шлях до особистого зростання К. Роджерса. Стадії процесу змін за К. Роджерсом. Гештальт-підхід до індивідуальних та корпоративних змін.

Особа і зміни. Модель особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ). Вісім характеристик типів особистості.

Управління своїми та чужими змінами. Схильність до змін. П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни. Модель трансформаційних змін Е. Шайна. Перепони на шляху до змін: опір. Допомога менеджерів при змінах.

Тема 3. Командні зміни

Поняття групи та переформування її в команду. Поняття «група» і «команда». Ознаки відмінностей між групою і командою.

Типи корпоративних команд. Робоча команда (у т.ч. самокерована команда. Паралельна команда. Проектна команда. Матрична команда. Віртуальна команда. Мережева команда. Управлінська команда. Команда змін.

Покращання продуктивності (ефективності) команди. Елементи ефективності або неефективності команди.

Моделі та стадії розвитку команди. Модель Такмана. Модель Шутца. Модель Модліна і Фаріса. Модель Уїттакера. Модель Хілла і Грюнера. Модель Біона. Модель Скотта Пека.

Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.

Вплив індивідуумів на динаміку команди. МБТІ і команди. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном.

Тема 4. Організаційні зміни

Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Основні положення роботи Гаретта Моргана. Сутність та зміст організаційних метафор (машини; політичні системи; організми; потік і трансформація; мозок; культура; душевна в'язниця.

Моделі та підходи до організаційних змін. Модель К. Левіна. Аналіз силового поля К. Левіна. Цикл змін за Коттером (кроки Коттера). Формула змін Бекхарда і Харріса. Модель узгодження Надлера і Тушмана. Системна модель Сенге.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами у туристичних підприємствах

Роль керівника у туристичних підприємствах. Погляди на роль керівника в організаційних змінах. Типи лідерів організації. Теорія ролей М.-Б. О'Ніл. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.

Ефективне лідерство. Адаптивне керівництво. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом). Характеристика єднальних керівників за Дж. Ліпман-Блюмен.

Стилі та навички керівника змін. Теорія Гоулмана. Емоційна компетенція управлінця.

Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Чотири моменти самоаналізу за Беннісом. Принцип-центричне керівництво за С. Кові (вісім характеристик принцип-центричного керівника і сім навичок).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ (УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ)

Тема 6. Розвиток туристичних підприємств в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Сутність організаційних змін у туристичних підприємствах. Поняття і категорія «організаційні зміни»: удосконалення, організаційний розвиток, реорганізація.

Причини проведення змін у туристичних підприємствах. Зовнішні і внутрішні рушійні сили.

Механізм управління змінами у туристичних підприємствах. Модель успішного проведення змін в організації Лері Грейнера. Чинники, що ускладнюють проведення організаційних змін (А. Мескон і Ф.І. Хміль). Модель сприйняття організаційних змін.

Методи подолання опору змінам у туристичних підприємствах. Методи подолання або зменшення опору змін (А. Мескон). Тактика поведінки з опором змінам.

Тема 7. Структурні зміни

Сутність та причини реструктуризації у туристичних підприємствах.

Процес реструктуризації у туристичних підприємствах. Використання трьохступеневої моделі К. Левіна. Використання моделі узгодження Надлера і Тушмана. Використання формули змін Бекхарда і Харріса. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін, вибір форми та оцінка ризику. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг і аналіз змін.

Реструктуризація з погляду індивідуальних змін. Чотириступенева модель втручання Ноера при скороченні штату.

Команди у процесі реструктуризації. 4-х ступенева модель згуртування команди.

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку туристичних підприємств

Причини об'єднання та поглинання у туристичних підприємствах. П'ять хвиль злиття (об'єднання) і поглинання. Причини злиття і поглинання, їх переваги і недоліки.

Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Правила, що необхідно дотримуватись при дослідженні різних наукових джерел, де описуються злиття і поглинання. Адаптована версія моделі першопрхідця General Electric.

Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін. Управління індивідуумами. Управління командою. Складні призначення і рішення про звільнення. Управління туристичними підприємствами.

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури у туристичних підприємствах. Підходи до визначення поняття «корпоративна культура». Шість шляхів розвитку корпоративної культури за Е. Шайном. Керівні принципи для успішної зміни корпоративної культури.

Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг організації. Створення бренду працедавця та процес ребрендингу (концепція колеса бренда, ідея «Бейтс Норт Америка»).

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій (IT)

Стратегія та інформаційні технології (IT). Стратегічна IT-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.

Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Сім категорій навичок в IT-управлінні. Триступеневий підхід управління змінами в IT.

Необхідність в менеджерах IT-змін. Типова хода IT-процесу.

Зміни процесу. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Соціально-технічне конструювання (СТК). Основоположні принципи СТК. Комбінований підхід: методологія ПРОГРЕСУ.

Зміни інформаційної культури. Проблеми існуючих методів обміну інформацією.

Нові правила інформаційного суспільства.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	с.р.	л		п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. 1. Теоретико-методологічні та організаційно-правові засади менеджменту туристичного бізнесу (основи управління змінами)												
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами у туристичних підприємствах	14	2	2			10						
Тема 2. Індивідуальні зміни	10	2	2			6						
Тема 3. Командні зміни	10	2	2			6						
Тема 4. Організаційні зміни	10	2	2			6						
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами у туристичних підприємствах	15	2	2			11						
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>59</i>	<i>10</i>	<i>10</i>			<i>39</i>						
Змістовий модуль 2. 2. Економічне управління туристичним бізнесом (управління стратегічними змінами)												
Тема 6. Розвиток туристичних підприємств в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	13	2	2			9						
Тема 7. Структурні зміни	10	2	2			6						
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку туристичних підприємств	16	2	2			12						
Тема 9. Зміни корпоративної культури	10	2	2			6						
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	10	2	2			6						
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>59</i>	<i>10</i>	<i>10</i>			<i>39</i>						
Усього годин	118	20	20			78						
Модуль 2												
ІНДЗ	2					2						
Усього	120	20	20			2	78					

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами у туристичних підприємствах	2
2	Індивідуальні зміни	2
3	Командні зміни	2
4	Організаційні зміни	2
5	Роль керівництва в управлінні змінами у туристичних підприємствах	2
6	Розвиток туристичних підприємств в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	2
7	Структурні зміни	2
8	Управління змінами у стратегічному розвитку туристичних підприємств	2
9	Зміни корпоративної культури	2
10	Зміни на основі інформаційних технологій	2
Разом		20

6. Теми практичних занять – не передбачено навчальним планом

7. Теми лабораторних занять – не передбачено навчальним планом

8. Самостійна робота

Самостійна робота передбачає необхідність самостійного опанування здобувачем вищої освіти основних теоретичних положень дисципліни та самостійне оволодіння основними методами наукового дослідження та розвиток самостійного теоретичного державного мислення. Формами контролю виконання здобувачем вищої освіти самостійної роботи є усне або письмове опитування та перевірка правильності виконання навчальних завдань під час індивідуально-консультативної роботи викладача.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами у туристичних підприємствах	10
2	Індивідуальні зміни	6
3	Командні зміни	6
4	Організаційні зміни	6
5	Роль керівництва в управлінні змінами у туристичних підприємствах	11
6	Розвиток туристичних підприємств в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	9
7	Структурні зміни	6
8	Управління змінами у стратегічному розвитку туристичних підприємств	12
9	Зміни корпоративної культури	6
10	Зміни на основі інформаційних технологій	6
Разом		78

9. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання (ІЗ) є однією з форм самостійної роботи студента, що виконується у формі реферативного дослідження з його презентацією.

Рекомендовані теми реферативних досліджень

1. Історичний розвиток управління змінами у туристичних підприємствах.
2. Організаційна досконалість - основа організаційних змін у туристичних підприємствах.
3. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
4. Класифікація видів змін у туристичних підприємствах.
5. Біхевіористичний підхід до змін.
6. Конгнітивний підхід до змін.
7. Психодинамічний підхід до змін.
8. Гуманістично-психологічний підхід до змін.
9. Управління своїми та чужими змінами у туристичних підприємствах.
10. Розроблення індивідуальних планів управління результатами роботи у туристичних підприємствах.
11. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
12. Цикл втручань у процес змін у туристичних підприємствах.
13. Модель змін Д. Колба.
14. Таксономія Блума.
15. Типи корпоративних команд у туристичних підприємствах.
16. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
17. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика у туристичних підприємствах.
18. Етапи змін команд за Такманом.
19. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
20. Пастки для команд за Біоном.
21. Проведення оцінювання стану туристичного підприємства.
22. Розвиток команд та організацій (на прикладі туристичного підприємства).
23. Стандартів поведінки команди та організації (на прикладі туристичного підприємства).
24. Моделі та підходи до організаційних змін у туристичних підприємствах.
25. Теорія організаційних змін Гаррета Моргана.
26. Моделі змін Льюїна.
27. Теорія змін Бекхарда.
28. Модель узгодження змін Надлер—Тушмана.
29. Системні моделі змін Сенге.
30. Цикл змін за Коттером.

Рекомендації до написання реферативного дослідження:

Реферат – це самостійна письмова робота на тему, запропоновану викладачем (тема може бути запропонована і студентом, але обов'язково повинна бути узгоджена з викладачем). Мета наукової роботи полягає у розвитку навичок самостійного осмислення навчального матеріалу та письмового викладу власних думок на підставі опрацьованих літературних джерел та нормативно-правових документів. Реферат має містити: чіткий виклад суті поставленої проблеми, включати самостійно проведений аналіз цієї проблеми з використанням концепцій та

аналітичного інструментарію, що розглядається в рамках дисципліни, узагальнюючі висновки, авторську позицію з поставленої проблеми. У залежності від специфіки теми дослідження форми рефератів можуть диференціюватися. У деяких випадках це може бути аналіз наявних статистичних даних з досліджуваної проблеми, аналіз матеріалів із засобів масової інформації та використанням досліджуваних моделей, докладний розбір запропонованого завдання з розгорнутими думками, підбір і детальний аналіз прикладів, які ілюструють проблему і т. д. Побудова реферату – це відповідь на питання чи розкриття теми, яке засноване на класичній системі доказів.

Структура реферату:

1. Титульний лист.
 2. Вступ – суть і обґрунтування вибору даної теми, складається з ряду компонентів, пов'язаних логічно і стилістично. На цьому етапі дуже важливо правильно сформулювати питання, на яке Ви збираєтеся знайти відповідь у ході свого дослідження.
 3. Основна частина – теоретичні основи обраної проблеми та практичний виклад основного питання. Ця частина передбачає розвиток аргументації та аналізу, а також обґрунтування їх, виходячи з наявних даних, інших аргументів і позицій з цього питання. Там, де це необхідно, в якості аналітичного інструменту можна використовувати графіки, діаграми і таблиці. Залежно від поставленого питання аналіз проводиться на основі наступних категорій: причина – наслідок, загальне – особливе, форма – зміст, частина – ціле, постійність – мінливість.
 4. Висновок – узагальнення та аргументовані висновки по темі. Він підсумовує реферативне дослідження або ще раз вносить пояснення, підкріплює сенс і значення викладеного в основній частині.
 5. Список використаних джерел, що повинен бути оформлений у відповідності з вимогами ДСТУ.
 6. Додатки.
- Реферат виконується шрифтом TimesNewRoman з 1,5 інтервалом, поля: ліве – 3 см, праве 1,5 см, верхнє та нижнє по 2 см, сторінки повинні бути пронумеровані (сквозна нумерація) у верхньому правому кутку (крім титульної сторінки, змісту та додатків).

10. Методи навчання

Лекції (оглядові, тематичні, дискусії); самостійне конспектування основних питань курсу; обговорення конкретних ситуацій; презентації; робота в Інтернет; індивідуальна науково-дослідна робота (реферативне дослідження), тощо.

11. Критерії оцінювання

Оцінювання рівня опанування студентом матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять (30 балів) та захисту (презентації) індивідуального реферативного дослідження (20 балів).

Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

90-100 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вміє аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення.
82-89 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних і практичних питань корпоративної соціальної відповідальності. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
60-81 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обґрунтовано.
0-59 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену, який проводиться в усній формі (співбесіда). Кожен екзаменаційний білет з дисципліни «Управління стратегічними змінами у туристичних підприємствах» складається з двох блоків. У першому блоці необхідно надати розгорнуту відповідь на два теоретичних запитання і привести приклади (15+15=30 балів), другий блок – двадцять тестових завдань (20 балів).

Оцінюється відповідь студента на заліку максимально у 50 балів.

Оцінювання відповіді на заліку відбувається за наступними критеріями:

понад 90% правильних відповідей 9-10 балів (перший рівень складності) 13-15 балів (другий рівень складності) 22-25 балів (третій рівень складності)	питання розкрито в повному обсязі, відповідь на питання викладено в логічній послідовності, зроблено правильні висновки
76 – 90% правильних відповідей 7-9 балів (перший рівень складності) 11-13 балів (другий рівень складності) 19-22 балів (третій рівень складності)	питання розкрито майже в повному обсязі, але матеріал викладено в недостатній логічній послідовності або зроблені неправильні висновки
60 – 75 % правильних відповідей 6-7 балів (перший рівень складності) 9-13 балів (другий рівень складності) 15-22 балів (третій рівень складності)	значна частина питання не була висвітлена
менш 60 % правильних відповідей 0-6 балів (перший рівень складності) 0-9 балів (другий рівень складності) 0-15 балів (третій рівень складності)	більша частина питання не була висвітлена або питання повністю не розкриті

12. Засоби оцінювання

Опитування та доповіді на семінарських заняттях, оцінка за виконання та захист реферативного дослідження, екзамен.

Контрольні питання до екзамену

1. Природа виникнення змін у туристичних підприємствах.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
3. Основні складові організаційної досконалості за Харрінгтоном.
4. Класифікація видів змін у туристичних підприємствах.
5. Навчання та зміни. Теорії навчання.
6. «Крива» навчання.
7. Процес навчання з погляду Гештальту.
8. Модель (цикл) навчання Д. Колба.
9. Таксономія Б.Блума.
10. Біхевіористичний підхід до змін.
11. Мотивація і поведінка. Теорія Х і теорія Y.
12. Мотивація і поведінка. Адаптована теорія Херцберга.
13. Когнітивний підхід до змін.
14. Психодинамічний підхід до змін.
15. Модель Кублер-Росс.
16. Модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона.
17. Модель Вірджинії Сатир.
18. Гуманістично-психологічний підхід до змін.
19. Маслоу та ієрархія потреб.
20. Шлях до особистого зростання К. Роджерса.
21. Гештальт-підхід до індивідуальних та корпоративних змін.
22. Особа і зміни. Типологія особистості Майєрс-Бріггс (МБТІ).
23. Схильність до змін у туристичних підприємствах. П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни.
24. Модель трансформаційних змін Е. Шайна.
25. Перепони на шляху до змін у туристичних підприємствах: опір.
26. Допомога менеджерів при змінах у туристичних підприємствах.
27. Поняття групи та переформування її в команду у туристичних підприємствах.
28. Типи корпоративних команд у туристичних підприємствах.
29. Покращання продуктивності (ефективності) команди у туристичних підприємствах.
30. Моделі та стадії розвитку команди у туристичних підприємствах.
31. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.
32. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
33. МБТІ і команди у туристичних підприємствах.
34. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном.
35. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін у туристичних підприємствах.
36. Моделі та підходи до організаційних змін у туристичних підприємствах.
37. Модель К. Левіна.
38. Цикл змін за Коттером (кроки Коттера).
39. Формула змін Бекхарда і Харріса.
40. Модель узгодження Надлера і Тушмана.

41. Системна модель Сенге.
42. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
43. Ефективне лідерство у туристичних підприємствах.
44. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом).
45. Характеристика єднальних керівників за Дж. Ліпман-Блюмен.
46. Стилi та навички керівника змін у туристичних підприємствах. Емоційна компетенція управлінця.
47. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
48. Сутність організаційних змін у туристичних підприємствах.
49. Причини проведення організаційних змін у туристичних підприємствах.
50. Механізм управління змінами у туристичних підприємствах.
51. Методи подолання опору змінам у туристичних підприємствах.
52. Сутність та причини реструктуризації у туристичних підприємствах.
53. Процес реструктуризації у туристичних підприємствах.
54. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).
55. Команди у процесі реструктуризації у туристичних підприємствах.
56. Причини об'єднання та поглинання у туристичних підприємствах.
57. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань у туристичних підприємствах.
58. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін у туристичних підприємствах.
59. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури у туристичних підприємствах.
60. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури у туристичних підприємствах.
61. Ребрендинг організації.
62. Створення бренду працедавця у туристичних підприємствах.
63. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.
64. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.
65. Необхідність в менеджерах ІТ-змін у туристичних підприємствах.
66. Зміни процесу у туристичних підприємствах. Реінжиніринг бізнес-процесів.
67. Зміни процесу у туристичних підприємствах. Соціально-технічне конструювання (СТК).
68. Зміни процесу у туристичних підприємствах. Комбінований підхід: методологія прогресу.
69. Зміни інформаційної культури у туристичних підприємствах.
70. Нові правила інформаційного суспільства.

13. Розподіл балів, які отримують студенти

Модуль 1. Поточний контроль та самостійна робота					Модуль 2 ІНДЗ (реферат)					Підсумкова атестація	Сума	
ЗМ 1					ЗМ 2					20	Екзамен - 50	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

14. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення: – необхідним обладнанням при виконанні та захисті реферативного дослідження є персональні комп'ютери з програмним забезпеченням: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint.

15. Рекомендовані джерела інформації

Базова

1. Білецька І. М. Стратегічне управління туристичним підприємством : [монографія] Тернопільський національний економічний університет. ІваноФранківськ : Видавець Третяк І. Я., 2010. 224 с.
2. Бошенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm (дата звернення: 02.07.2020)
3. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
4. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. Х. : АдВА, 2009. 435 с.
5. Гордеев М., Союолов М. Закономерности организационных изменений. URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY6/zakonorgi.html> (дата звернення: 20.08.2020)
6. Грибик І.І., Ситник Й.С., Смолінська Н.В. Управління змінами . Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. 180 с.
7. Кушева С. Н. Управление изменениями URL: <http://www.twirpx.com/file/809453> (дата звернення: 02.08.2020)
8. Моїсєєва Н.К. Стратегічне управління туристичною фірмою. К.: Фінанси і статистика, 2011. 276 с.
9. Стратегічне управління: навч. посіб. / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль:ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
10. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
11. Управление изменениями: обновление вместо URL: <http://ibcm.biz/> (дата звернення: 12.08.2020)

Допоміжна

1. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для ВНЗ. Київ: Центр учб. л-ри, 2012. 224 с.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія Донецьк ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
3. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_12_8 (дата звернення 01.08.2020).
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О.Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272с.
5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
6. Пазенок В.С. , Федорченко В.К. Філософія туризму К. : Кондор, 2004. 268 с. URL: http://tourlib.net/books_ukr/filotur0.htm (дата звернення: 15.08.2020)
7. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.
8. Садеков, А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навч. посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 341 с.
9. Ястремська О.М., Верещагіна Г. В., Тонєва К. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 365 с.

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України: головний правовий портал України: [Електронний ресурс]. – Режим <http://search.ligazakon.ua>
2. Верховна рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
3. Кабінет міністрів України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
4. ЛігаБизнесИнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http:// www.liga.net](http://www.liga.net)

