

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ:
МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ САМОСТІЙНОГО
ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр,
ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент»"

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК: 663:348.32

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА

Рецензенти:

Інна ЦВІГУН,

доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидат економічних наук, доцент Кам'янець-Подільської філії НУХТ

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Управління стратегічними змінами: Методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент»" / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський, 2025. 30 с.(1,25 ум.д.а.).

Управління стратегічними змінами: Методичний посібник для практичних, семінарських занять і самостійної роботи для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент»"

© Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи процесу управління стратегічними зміними.....	6
Тема 1. Види стратегічних змін.....	6
Тема 2. Моделі управління стратегічними зміними.....	10
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними зміними.....	12
Тема 4. Управління опором стратегічним змінам.....	14
Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними зміними.....	16
Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.....	16
Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.....	17
Тема 7. Організаційний розвиток.....	19
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів.....	20
Глосарій.....	23
Рекомендована література.....	29

ВСТУП

Внаслідок складності і рухливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно провести підприємствам. Також підвищуються вимоги до якості змін – вони мають здійснюватися швидше, результативніше, з меншою кількістю збоїв, мати більш широке охоплення й глибину. Отже, проблематика планування і впровадження змін набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного підприємства. Особливу актуальність дана проблематика складає для української дійсності, коли в умовах динамічних умов господарювання підприємства вимушені шукати все нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

Мета дисципліни «Управління стратегічними змінами»: оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління стратегічними змінами.

Завдання вивчення дисципліни :

- розуміння сутності стратегічних змін та природи їх виникнення;
- вивчення концептуальних основ процесу управління стратегічними змінами;
- формування у здобувачів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління стратегічними змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних стратегічних змін.

Після вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами» здобувач повинен

знати:

- сутність стратегічних змін та природу їх виникнення;
- моделі управління стратегічними змінами;
- технології та методи управління стратегічними змінами в організаціях;
- прийоми подолання конфліктів у процесі стратегічних змін.

вміти:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- розробляти ефективний план дій з упровадження стратегічних змін;
- здійснювати керівництво процесом стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу підприємства, формувати команду для проведення змін;
- знати прийоми подолання конфліктів у процесі стратегічних змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу стратегічних змін тощо;

Окрім цього передбачено формування соціальних навичок та компетентностей сталого розвитку. Зокрема: самопрезентація в новому колективі, здатність керувати емоціями, уміння реагувати на критику, творче мислення, робота в команді, знання професійної етики, міжособистісне спілкування, відповідальність (soft skills); системне мислення, компетентність випередження, нормативна компетентність, компетентність співпраці, компетентність самоусвідомлення, компетентність критичного мислення (greencomp).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Концептуальні основи управління змінами.

Тема 1. Види стратегічних змін.

1. Завдання для самостійного вивчення.

Стратегічні зміни — це глибокі трансформації, які забезпечують перехід організації до бажаного стану та підвищують її конкурентоспроможність.

Основні класифікації стратегічних змін

Найчастіше в менеджменті виділяють чотири ключові типи змін залежно від їхнього характеру та кінцевого результату:

1. Адаптація (Adaptation): Найпоширеніший та найлегший тип. Це поступові зміни, які відбуваються в межах поточної парадигми (цінностей та методів) організації для її реального підстроювання під середовище.

2. Реконструкція (Reconstruction): Швидкі зміни, що можуть супроводжуватися значними потрясіннями (наприклад, масове скорочення витрат або зміна структури), але не змінюють фундаментальних основ бізнесу.

3. Еволюція (Evolution): Фундаментальна трансформація, яка впроваджується поступово через серію взаємопов'язаних етапів.

4. Революція (Revolution): Радикальні та швидкі зміни на багатьох фронтах одночасно. Часто є реакцією на глибоку кризу («кризовий менеджмент»).

Класифікація за ступенем новизни та глибиною (за Л. Андерсон):

- Удосконалювальні (Developmental): Поліпшення існуючих навичок або процесів.

- Перехідні (Transitional): Заміна старої системи новою (наприклад, впровадження нової ІТ-платформи).

- Трансформаційні (Transformational): Докорінна зміна культури, структури або бізнес-моделі, коли кінцевий стан на початку процесу неможливо чітко спрогнозувати.

Інші ознаки класифікації:

- За характером планування: Планові (заздалегідь підготовлені) та ситуаційні/реактивні (викликані непередбачуваними подіями).

- За джерелом виникнення: Добровільні (ініційовані зсередини) та вимушені (під тиском зовнішніх факторів).

- За об'єктом впливу: Технологічні, структурні, кадрові або культурні.

Детальніше про стратегії впровадження можна дізнатися у посібниках з [управління стратегічними змінами](#) або на ресурсах про [change management](#).

Який із цих типів змін ви хотіли б розібрати на конкретному кейсі реальної компанії?



7 сайтів

- 2.1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін

Виділяють два основні види організаційних змін - планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні або реакційні).



MegaLib.com.ua

- 12 Types of Organizational Change: A Complete Management Guide

8 бер. 2025 р. — Understanding the Types of Organizational Change * Planned: Changes that are deliberately initiated and systematically implemented...



Accelare



- How to manage the strategic change of a company? - Reactive Executive

16 вер. 2025 р. — There are 4 types of strategic change : adaptation, reconstruction, evolution and revolution. Adaptation is the easiest strategic ...



Reactive Executive



1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Аналітичне моделювання

Використовуючи класифікацію Дж. Балогун та В. Хейлі-Хейлі, заповніть матрицю стратегічних змін. Для кожного квадранта наведіть приклад реальної ситуації (наприклад, з новин бізнесу).

Характер змін / Масштаб	Поступові (Incremental)	Радикальні (Big Bang)
Збереження парадигми	Адаптація (Приклад: ...)	Реконструкція (Приклад: ...)
Зміна парадигми	Еволюція (Приклад: ...)	Революція (Приклад: ...)

Блок Б: Робота з кейсом «Трансформація»

Уявіть компанію, яка займалася роздрібним продажем книг, але вирішила стати ІТ-платформою для авторів (self-publishing).

1. До якого виду стратегічних змін ви віднесете цей перехід?
2. Які елементи організації зміняться найсильніше: структура, технології чи культура?
3. Обґрунтуйте, чи може така зміна бути *поступовою* (еволюційною).

Блок В: Порівняльний аналіз

Складіть порівняльну таблицю для планових та реактивних (стихійних) змін за такими критеріями:

- Причина виникнення.
- Рівень стресу для персоналу.
- Роль лідера.
- Ймовірність успіху.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Парадигма організації та її зміна: Поясніть різницю між змінами, що відбуваються в межах існуючої парадигми (цінностей та переконань), та змінами, що її руйнують. До яких наслідків призводить ігнорування зміни парадигми?
2. Критерії класифікації: За якими ознаками (темпи, масштаб, глибина, об'єкт) відрізняються адаптація, реконструкція, еволюція та революція?
3. Порівняльний аналіз: Чому «революція» (Big Bang) є найбільш ризикованим видом змін, але іноді єдиним способом порятунку організації?

4. Трансформаційні vs Перехідні зміни: У чому полягає складність управління трансформаційними змінами, де кінцевий результат неможливо чітко спрогнозувати на початку шляху?
5. Проактивність vs Реактивність: Наведіть аргументи, чому планові (проактивні) еволюційні зміни є менш витратними для бюджету компанії, ніж термінові реактивні зміни в умовах кризи.
6. Технологічні vs Культурні зміни: Який із цих видів змін зазвичай триває довше і чому зміна технологій без зміни культури часто приречена на поразку?
7. Ефект «жаби в окропі»: Як поступові (інкрементальні) зміни можуть стати пасткою для компанії, яка не помічає радикальних зрушень на ринку?
8. Вплив воєнного стану: Які види стратегічних змін стали домінуючими для українського бізнесу у 2022–2025 роках? (Чи можна вважати релокацію підприємства «реконструкцією» чи це вже «революція» бізнес-моделі?).
9. Роль лідера: Як змінюється стиль керівництва при переході від «адаптації» (де потрібен менеджер-координатор) до «революції» (де потрібен лідер-харизмат)?

Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Прохоренко О. В. Управління змінами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2021. 584 с.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління змінами як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: economyandsociety.in.ua.
4. Микитюк П. П. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 246 с.
5. Раєвнева О. В., Бровко О. І. Стратегічне управління трансформаційними процесами на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 214 с.
6. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Види та особливості стратегічних змін у системі управління організацією. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 45–52.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 4-тє вид., оновл. та доповн. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 424 с.

Тема 2. Моделі управління стратегічними змінами.

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Порівняльна характеристика класичних моделей

Опрацюйте три базові моделі та заповніть порівняльну таблицю:

Критерій порівняння	Модель Курта Левіна (3 етапи)	Модель Дж. Коттера (8 кроків)	Модель ADKAR (індивідуальна)
Ключова ідея	«Розморожування» → Зміна → «Заморожування»	Створення атмосфери терміновості та швидкі перемоги	Фокус на готовності кожної людини до змін
Переваги	Простота, чіткість етапів	Деталізація, орієнтація на лідерство	Психологічний підхід, мінімізація опору
Недоліки	Занадто лінійна для сучасного світу	Тривала в часі, жорстка послідовність	Важко застосувати для величезних груп

Блок Б: Аналіз «Петлі навчання» Кріса Арджиріса

Знайдіть інформацію про навчання за одинарною та подвійною петлею (Single-loop and Double-loop learning).

- Завдання: Наведіть приклад з власного досвіду, коли організація (або ви особисто) діяла за «одинарною петлею» (виправляла помилку), а коли — за «подвійною» (змінювала саму стратегію чи правила, щоб помилка не повторилася).

Питання для самостійного опрацювання:

- Які три основні етапи виділяв Курт Левін у своїй класичній моделі змін?
- У чому полягає суть етапу «Розморожування» (Unfreezing) і чому він вважається критичним?
- Назвіть 8 кроків моделі Джона Коттера. Чому важливо дотримуватися саме такої послідовності?
- Як розшифровується аббревіатура моделі ADKAR? На чому вона акцентує увагу (на організації чи на індивіді)?
- Що таке «коаліція підтримки» у контексті стратегічних змін і хто має до неї входити?

6. Чим модель Коттера принципово відрізняється від моделі Левіна в умовах сучасного динамічного ринку?
7. Чому етап «Закріплення змін» (Refreezing) у моделі Левіна часто критикують у 21 столітті? (Підказка: чи можливий сьогодні стан повної стабільності?).
8. Яку роль відіграють «швидкі перемоги» (Quick Wins) у моделі Коттера? Як вони впливають на опір персоналу?
9. У чому різниця між одинарною та подвійною петлею навчання за К. Арджирісом? Яка з них веде до справжньої стратегічної трансформації?
10. Яку модель ви б обрали для впровадження дистанційного формату роботи у великій корпорації? Обґрунтуйте вибір.
11. Як за допомогою моделі ADKAR діагностувати причину провалу зміни, якщо персонал має знання (*Knowledge*), але не має бажання (*Desire*) працювати по-новому?
12. Сформулюйте основні ризики пропуску етапу «Створення відчуття нагальності» (за Коттером) для українських підприємств в умовах кризи.
13. Чи може модель «М'яких систем» (Checkland's Soft Systems Methodology) бути ефективнішою за жорсткі крокові моделі в умовах високої невизначеності?

Рекомендована література

1. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с. [Дніпровський державний університет внутрішніх справ](#).
2. Бохотниця М. Управління змінами в діяльності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 12 червня 2025 р.). Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2025. С. 12–15. [EVNUIR](#).
3. Гевко Б. Р. Аналіз сучасних моделей управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: [economyandsociety.in.ua](#).
4. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 184 с. ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
5. Овчиннікова В. О. Моделі управління стратегічними змінами в контексті забезпечення гнучкості бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 84. С. 112–119.
6. Сидоров О. А. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : КМПА, 2024. 224 с. [Кафедра менеджменту та публічного адміністрування ХНУМГ](#).

7. Коптєва Г. М., Кулик А. В. Використання сучасних моделей управління змінами на підприємствах. *Економіка та розвиток*. 2023. № 2. С. 45–53. [Полтавський університет економіки і торгівлі](#).
8. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами в умовах війни. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6 (76). С. 126–134. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/126.pdf>.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними стратегічних стратегічними змінами

Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Дослідження стилів лідерства (Матриця Танненбаума-Шмідта)

Опрацюйте концепцію континууму лідерської поведінки.

- Завдання: Визначте, який стиль лідерства (авторитарний, демократичний чи ліберальний) є найбільш ефективним на кожному з етапів моделі Курта Левіна:
 1. Розморожування: (Який стиль потрібен, щоб переконати людей у необхідності змін?)
 2. Рух (Зміна): (Який стиль допоможе впроваджувати нові процеси?)
 3. Заморожування: (Який стиль забезпечить стабільність результату?)

Блок Б: Робота з концепцією «Агентів змін»

Знайдіть та вивчіть типологію агентів змін.

- Завдання: Складіть профіль ідеального «агента змін» для вашої уявної компанії. Якими 5-ма ключовими компетенціями він має володіти (наприклад: емоційний інтелект, стратегічне мислення, навички фасилітації тощо)?

Блок В: Аналіз лідерських якостей у кризових змінах

Перегляньте виступ або прочитайте інтерв'ю будь-якого відомого українського CEO (наприклад, Володимира Поперешнюка («Нова Пошта») або Олександра Конотопського (Ajax Systems)) щодо трансформацій під час війни.

- Завдання: Випишіть 3 конкретні рішення керівника, які демонструють перехід від «адміністрування» до «лідерства».

Питання для самостійного опрацювання:

1. У чому полягає принципова різниця між менеджментом (управлінням процесами) та лідерством (управлінням людьми) у контексті стратегічних змін?
2. Хто такий «агент змін» (Change Agent)? Чи обов'язково це має бути топменеджер компанії?
3. Які існують типи лідерства за Бернсом та Бассом (Трансакційне vs Трансформаційне)? Яке з них більше підходить для радикальних змін?
4. Як лідер має працювати з опорою змін з боку неформальних лідерів у колективі?
5. Що таке «емоційний інтелект лідера» (EQ) і як він впливає на успішність комунікації стратегії змін?
6. Які етичні дилеми виникають перед керівником під час проведення масштабних реструктуризацій (наприклад, при скороченні штату)?

Рекомендована література

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 4-те вид. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 424 с. (Розділ: Роль керівництва у стратегічному процесі).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Прохоренко О. В. Управління змінами : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. 352 с.
3. Гевко Б. Р. Лідерство як ключовий фактор ефективного управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: economyandsociety.in.ua.
4. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 184 с.
5. Адісес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Київ : BookChef, 2021. 304 с. (Класична праця, адаптована до сучасних умов).
6. Коттер Дж. П. Попереду змін / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 216 с. (Фокус на кроці №2: «Створення коаліції лідерів»).
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 584 с.

Питання-кейс для самоперевірки:

Ви — керівник відділу. Компанія впроваджує нову стратегію, яка автоматизує 50% функцій ваших підлеглих. Люди бояться звільнень. Ваше завдання: Яку першу дію ви вчините як лідер, щоб зняти напругу, не зупиняючи при цьому впровадження змін?

Тема 4. Управління опорою стратегічним змінам

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Аналіз причин опору (Матриця «Особистість — Організація»)

Люди чинять опір не тому, що вони «погані», а тому, що мають на це причини.

- Завдання: Складіть перелік із 6 основних причин опору, розділивши їх на дві групи:

1. Індивідуальні: (наприклад, страх невідомого, звичка, загроза статусу).

2. Організаційні: (наприклад, інертність структури, обмеженість ресурсів, загроза усталеним відносинам власності).

Блок Б: Робота з методами подолання опору (Коттер і Шлезінгер)

Вивчіть 6 методів подолання опору: *Освіта, Залучення, Полегшення, Переговори, Маніпуляція, Примус.*

- Завдання: Для кожної ситуації підберіть оптимальний метод:

- *Ситуація 1:* Співробітники не мають достатньої інформації про зміни.

- *Ситуація 2:* Впливова група працівників втрачає привілеї через зміни.

- *Ситуація 3:* Зміни потрібно впровадити негайно, а часу на переговори немає.

Блок В: Побудова «Поля сил» Курта Левіна

Виберіть будь-яку зміну (наприклад, перехід на використання ІІІ в роботі).

- Завдання: Намалюйте схему, де з одного боку випишіть Сприяючі сили (що допомагає зміні), а з іншого — Стримуючі сили (опір). Як ви можете послабити стримуючі сили, замість того, щоб просто тиснути на сприяючі?

2. Питання для самостійного опрацювання

1. Чому опір змінам слід вважати природним і позитивним явищем (як джерело зворотного зв'язку)?

2. Які існують форми прояву опору: чим пасивний опір (саботаж, замовчування) небезпечніший за активний (протести, дискусії)?

3. Що таке «психологічний контракт» між працівником і організацією і як він руйнується під час стратегічних змін?

4. Яка роль комунікацій у подоланні опору? Чому «інформаційний вакуум» породжує чутки та страх?

5. Як працювати з «цинізмом щодо змін», що виникає, якщо попередні спроби трансформацій у компанії були невдалими?

6. У яких виняткових випадках доцільно використовувати явний або прихований примус? Які довгострокові наслідки цього методу?

3. Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Прохоренко О. В. Управління змінами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с. (Розділ 6: Опір організаційним змінам та методи його подолання).

2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 584 с.

3. Поліщук Н. В., Турчак В. В. Психологічні аспекти опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: economyandsociety.in.ua.

4. Трофименко О. О. Опір змінам: причини виникнення та інструменти нейтралізації в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 54. С. 102–108.

5. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Київ : BookChef, 2021. 304 с. (Про конфлікти як невід'ємну частину змін).

6. Коттер Дж., Шлезінгер Л. Подолання опору змінам. *Harvard Business Review Ukraine* (архівні випуски або репринти 2021–2023 pp.).

Питання для самоконтролю:

Яка головна помилка керівника при зіткненні з опором: спроба зрозуміти причину чи спроба зламати опір силою? Який підхід забезпечить сталий результат у довгостроковій перспективі?

Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними змінами

Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Аудит готовності (Модель 7S McKinsey)

Для успішної підготовки зміни мають торкнутися всіх елементів системи.

- Завдання: Використовуючи модель 7S McKinsey, проаналізуйте, які елементи потребують найбільшої підготовки перед впровадженням цифрової трансформації (наприклад, перехід на дистанційну роботу):

1. *Hard S*: Стратегія, Структура, Системи.
2. *Soft S*: Спільні цінності, Склад персоналу, Стиль управління, Сума навичок.

Блок Б: Розробка Комунікаційного плану

Підготовка — це насамперед інформування.

- Завдання: Складіть чернетку повідомлення до працівників про майбутню реорганізацію, використовуючи техніку «3 Чому»:
 - Чому ми змінюємося саме зараз?
 - Чому ми обрали саме цей шлях?
 - Що це дасть кожному співробітнику (WIIFM — *What's in it for me*)?

Блок В: Сценарне планування (Метод «What-if»)

- Завдання: Опишіть три сценарії реалізації вашої стратегічної зміни:
 1. Оптимістичний (все йде за планом).
 2. Песимістичний (масштабний опір та брак ресурсів).
 3. Найбільш імовірний.
 - Визначте «тригери» (точки), після яких ви вмикаєте План Б.

2. Питання для самостійного опрацювання

1. У чому полягає суть діагностики організаційної готовності до змін? Які інструменти (крім SWOT) можна використовувати?
2. Як сформулювати «бачення» (Vision) змін, яке буде надихати, а не лякати?
3. Що таке «ресурсне забезпечення» змін? Чому важливо виділити окремий бюджет та час поза оперативною діяльністю?
4. Яку роль відіграє пілотний проєкт (експеримент на малій групі) у процесі планування великих змін?
5. Як ідентифікувати «стейкхолдерів» (зацікавлених сторін) та оцінити їхній вплив на етапі підготовки?
6. Чому «планування зверху-вниз» (Top-down) часто програє підходу, що залучає середню ланку менеджменту на етапі розробки плану?

3. Рекомендована література:

1. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с. [ДДУВС](#).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління змінами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с. (Розділ: Планування та діагностика змін).
3. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проектне управління стратегічними змінами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 15–28. КНЕУ.
4. Скибіцька Л. І. Організаційні зміни та розвиток : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
5. Гевко Б. Р. Формування стратегічного плану змін в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: economyandsociety.in.ua.
6. Коттер Дж. П. Попереду змін / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 216 с. (Фокус на етапах 1-4: Підготовка та створення бази для змін).

Критичне запитання для самоконтролю:
Чи можна розпочинати підготовку до змін, якщо ви ще не маєте повного бюджету, але маєте повну підтримку колективу? Що з цього є критичнішим ресурсом?

Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Проектування механізму реалізації

Механізм реалізації складається з організаційного, фінансового, мотиваційного та інформаційного забезпечення.

- Завдання: Складіть схему «Механізм впровадження нової системи якості на виробництві», зазначивши:
 1. Хто приймає рішення? (Комітет зі змін, проектний офіс).
 2. Які ресурси залучаються? (Бюджет на навчання, нове ПЗ).
 3. Як мотивувати людей? (Система бонусів за досягнення KPI якості).

Блок Б: Розробка системи контролю (Balanced Scorecard)

Стратегічні зміни не можна контролювати лише за фінансовими звітами.

- Завдання: Сформууйте 4 показники (KPI) для контролю процесу впровадження CRM-системи, використовуючи метод Збалансованої системи показників (BSC):
 - *Фінанси*: (Наприклад: скорочення витрат на залучення клієнта).
 - *Клієнти*: (Наприклад: швидкість відповіді на запит).

- *Внутрішні процеси*: (Наприклад: % менеджерів, що коректно вносять дані).
- *Навчання та розвиток*: (Наприклад: кількість сертифікованих користувачів системи).

Блок В: Коригування та «Заморожування» (Refreezing)

- Завдання: Поясніть, які інструменти допоможуть зробити зміни незворотними. Як закріпити нову поведінку працівників у корпоративній культурі (зміна посадових інструкцій, ритуали, нова система звітності)?

2. Питання для самостійного опрацювання

1. Чим оперативний контроль під час змін відрізняється від стратегічного контролю?
2. Що таке «петля зворотного зв'язку» і чому вона має бути максимально короткою на етапі впровадження змін?
3. Які існують типи бар'єрів при реалізації стратегії (ресурсні, часові, когнітивні) та як їх нейтралізувати?
4. Роль «швидких перемог» (Short-term wins) як інструменту підтримки механізму реалізації: чому вони важливі в перші 3-6 місяців?
5. Як зрозуміти, що стратегічна зміна завершена і її пора «заморозити» як нову норму?
6. Адаптивне управління: чи варто змінювати план реалізації «на ходу», якщо зовнішнє середовище радикально змінилося?

3. Рекомендована література (ДСТУ 8302:2015)

1. Микитюк П. П. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 246 с. (Розділ: Організація та контроль реалізації стратегії).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Прохоренко О. В. Управління змінами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с.
3. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проектне управління стратегічними змінами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 15–28.
4. Овчиннікова В. О. Механізм забезпечення гнучкості бізнесу в процесі реалізації стратегічних змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 98–105.
5. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 320 с.
6. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами в умовах війни. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6 (76). С. 126–134.

Підсумкове запитання для самоконтролю:

Якщо результати контролю показують, що опір персоналу зростає, а ключові показники падають, чи означає це, що механізм реалізації обрано неправильно, або ж сама стратегія була помилковою? Як знайти «точку збою»?

Тема 7. Організаційний розвиток

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Оцінка організаційної культури (Модель Денісона)

Організаційний розвиток неможливий без діагностики культури.

- Завдання: Вивчіть модель Денісона, яка оцінює організацію за 4 параметрами: *Адаптивність, Місія, Залученість, Узгодженість*.
- Виберіть будь-яку відому компанію (наприклад, Google або Amazon) та спробуйте оцінити, який з цих параметрів є їхньою головною силою в ОР.

Блок Б: Формування «Організації, що навчається» (The Learning Organization)

Концепція Пітера Сенге стверджує, що розвиток — це розвиток спільного мислення.

- Завдання: Сформулюйте 3 конкретні заходи, які допоможуть перетворити звичайний відділ на команду, що навчається (наприклад: "години обміну помилками", створення внутрішньої бази знань тощо).

Блок В: Розробка програми втручання (Intervention)

ОР використовує "втручання" для вирішення проблем.

- Завдання: Оберіть одну проблему: *низький рівень довіри між відділами*. Запропонуйте метод ОР для її вирішення (наприклад: командне будівництво, групова фасилітація або міжгрупова конфронтація).

2. Питання для самостійного опрацювання

1. У чому принципова різниця між «управлінням змінами» (як реакцією на проблему) та «організаційним розвитком» (як постійним процесом)?
2. Хто такий консультант з ОР? Чому його часто називають «дзеркалом організації»?
3. Що таке «дослідницька дія» (Action Research) і як вона допомагає залучити персонал до розвитку?
4. Яку роль відіграють цінності та норми в успіху ОР? Чи можна змінити структуру, не змінюючи культуру?
5. Як виміряти ефективність ОР, якщо результати (наприклад, підвищення довіри) важко оцифрувати?
6. Самокеровані команди: чи є вони вершиною організаційного розвитку?

3. Рекомендована література:

1. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління змінами та організаційний розвиток : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 184 с. Репозиторій ХНЕУ.
2. Скибіцька Л. І. Організаційні зміни та розвиток : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 4-те вид. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 424 с. (Розділ: Розвиток організаційного потенціалу).
4. Одінцева Т. О. Організаційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 81. С. 132–138.
5. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 416 с. (Ключова праця для теми OR).
6. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Виклики організаційного розвитку українських компаній в умовах невизначеності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 45–52. ТНТУ.

Питання для самоконтролю:

Якщо організація постійно перебуває в процесі OR (постійно змінюється), чи не призведе це до втоми від змін (Change Fatigue) серед працівників? Де межа між розвитком і дестабілізацією?

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

1. Завдання для самостійного вивчення

Блок А: Порівняльний аналіз (Вдосконалення vs Реінжиніринг)

Реінжиніринг часто плутають із покращенням (Kaizen). Опрацюйте відмінності та заповніть таблицю:

Характеристика	Поступове вдосконалення	Реінжиніринг (BPR)
Рівень змін	Помірний (10-20%)	Радикальний (в 10 разів)
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
Часові рамки	Постійно (довгостроково)	Одноразово (стислі терміни)
Використання ІТ	Для автоматизації поточного	Як головний драйвер нових можливостей

Блок Б: Проектування процесу «Як має бути» (То-Бе)

Оберіть один типовий процес: «Обробка замовлення клієнта» або «Прийом на роботу нового співробітника».

- Завдання: Намалюйте схему, як цей процес виглядає зараз (багато погоджень, паперові документи). Потім спроектуйте цей же процес після реінжинірингу, прибравши всі зайві кроки, які не створюють цінності для клієнта.

Блок В: Робота з концепцією Майкла Хаммера

Вивчіть ключові принципи реінжинірингу (наприклад, «об'єднуйте кілька робіт в одну», «хай ті, хто використовує результат процесу, виконують сам процес»).

- Завдання: Поясніть, як впровадження Self-service (самообслуговування клієнтів через додаток) у банку є прикладом реінжинірингу, а не просто автоматизації.

2. Питання для самостійного опрацювання

1. У чому полягає суть визначення Б. Хаммера та Дж. Чампі: «реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення та радикальна зміна»?
2. Які існують три типи компаній, для яких реінжиніринг є життєво необхідним? (Кризові, ті, що відчувають наближення кризи, та лідери-агресори).
3. Яку роль відіграють інформаційні технології у реінжинірингу? Чи можливий BPR без сучасного ПЗ?
4. Чому опір при реінжинірингу є найвищим порівняно з іншими видами змін? (Вплив на структуру та масові звільнення).
5. Що таке «процесне управління» і чому воно є фундаментом для реінжинірингу на противагу функціональному управлінню?
6. Основні причини невдач реінжинірингу: чому понад 70% проєктів BPR не досягають мети?

3. Рекомендована література:

1. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 246 с. (Розділ: Реінжиніринг як інструмент радикальних змін).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління змінами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с. Електронне видання ЛП.
3. Верба В. А. Реінжиніринг бізнес-процесів у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 18–24. Електронний ресурс.

4. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с. (Фундаментальна праця для цієї теми).
5. Ткаченко О. М. Сучасні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 56–63. Economics.net.ua.
6. Ротар А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 1. С. 112–120. KNUTE.

Питання для самоконтролю:

Реінжиніринг вимагає великих інвестицій та несе величезні ризики. Як менеджеру зрозуміти, що час для «косметичного ремонту» (Kaisen) вичерпано і настав час для «знесення стін» (BPR)?

Глосарій

Аналіз державної політики – порада-рекомендація щодо альтернативи-стратегії наряду дії / бездіяльності влади, зорієнтована на вирішення певної суспільної проблеми чи сукупності проблем, яка ґрунтується на суспільних цінностях.

Бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які “вирастають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Державна політика - напрям дії або утримання від неї, обрані органами державної влади для розв’язання певної проблеми або сукупності взаємно пов’язаних проблем.

Державна політика - сума прямих або опосередкованих дій уряду, котрі впливають на повсякденне життя громадян. Це все, що уряд вирішив робити, або не робити.

Дивізійна організаційна структура - групування видів діяльності здійснюється за принципом розподілу праці за цілями.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

Заморожування – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

Зовнішні причини, які викликають необхідність змін – пов’язані з змінами середовища в якому функціонує організація: економічна ситуація, політика, державне регулювання, технології, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

Команда — це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Лінійна організаційна структура є система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Лінійно-функціональна організаційна структура - є комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

Лінійно-штабна організаційна структура – це різновид лінійної організаційної структури. За такої структури створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам.

Матрична організаційна структура - крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи.

Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Менеджмент - (визначення Оксфордського словника англійської мови) - це спосіб, манера спілкування з людьми; це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації; це влада та мистецтво керування; це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому

Місія – призначення і обов'язки організації, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місією є сукупність квінтесенції стратегічних цілей. Місія організації – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

Модель процесу організаційних змін К. Левіна – складається з етапів – «Розморожування» – «Здійснення змін» - «Заморожування»

Моніторинг — це оцінювання з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення заходу до безпосередньої участі в наданні послуг.

Мотивація – це процес спонукання себе або інших до продуктивної праці для задоволення особистих та організаційних цілей.

Нововведення – це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності і результативності.

Оперативна група – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується на короткі терміни щодо того: що конкретно зробити, хто має це зробити, як це зробити.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Організаційні зміни - це будь-які зміни в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (розподілу повноважень; рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; механізмів координації). Зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Організаційні зміни (зміни): перехід організації до якісно нового стану, істотні модифікації частини організації.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру.

Основні причини опору змінам: невизначеність персоналу організації, власні (особисті) інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин.

Планові зміни – здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування організації до умов, що змінюються.

Політика («politics») - це сфера взаємовідносин різних соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільно значущих інтересів і потреб.

Програми – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

Проекти – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

Реактивні зміни – здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск помічено.

Ресурси організації (основні): людські, фінансові, матеріальні (сировина, обладнання тощо), інформаційні ресурси.

Розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Результатом розвитку є нова якість діяльності організації.

Розморозжування – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор) чи організація прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, що досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань.

Стратегія - це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку руху організації в умовах середовища, що змінюється. Стратегія це узагальнююча концепція дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрямки діяльності.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей. *Управління організаційними змінами (змінами)*: координація дій співробітників організації у процесі розробки та впровадження перетворень та нововведень для досягнення цілей організації у нових умовах

Управління розвитком організації – це особлива специфічна функція менеджменту в масштабах всієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення її самозбереження і виживання в нових умовах.

Функції менеджменту: планування; організація; мотивація, керування; контроль.

Функціональна організаційна структура - для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Рекомендована література

Рекомендована література основна:

1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

Рекомендована література допоміжна

3. Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції (Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435. URL: <https://dspace.bdpi.org.ua/handle/123456789/2385>.
4. Гавриш О.М., Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28.
5. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.
6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
7. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
9. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.
10. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80) URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
11. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. р. 29-40 URL:

https://drive.google.com/file/d/17iV0tkhZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

12. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>
13. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>
14. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>

Навчальне видання

Алла ЧИКУРКОВА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ:

**Методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти
ОНП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої
форми навчання
Кам'янець-Подільський**

Редактор Алла ЧИКУРКОВА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.

Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 30.

Обл.-вид. арк. 1,25. Ум.д.а 1,25 Тираж 30 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32302, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

