

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 ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ
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.*

Чикуркова А.Д. Управління стратегічними змінами: Методичний посібник для практичних і семінарських занять для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент». Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, 2025. 40 с.

Управління стратегічними змінами: Методичний посібник для практичних і семінарських занять 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
Структура навчальної дисципліни.....	6
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи процесу управління стратегічними і змінами.....	7
Тема 1. Види стратегічних змін.....	7
Тема 2. Моделі управління стратегічними змінами.....	11
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними стратегічними змінами.....	16
Тема 4. Управління опором стратегічним змінам.....	18
Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними змінами.....	20
Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.....	20
Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.....	23
Тема 7. Організаційний розвиток.....	24
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів.....	24
Перелік питань, які виносяться на поточний і модульний контроль знань з навчальної дисципліни «Управління стратегічними змінами».....	28
Рекомендована література.....	31
Глосарій.....	34

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.

Результати навчання – знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів.

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, вміння 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).

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Очна (денна, вечірня) форма					
	усього	у тому числі				
лекції		лабораторні	практичні	самостійна робота	педагогічна практика	
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи процесу управління стратегічними змінами						
Тема 1. Види змін.	10	-		2	8	
Тема 2. Моделі управління стратегічними змінами.	12	2		2	8	
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними змінами.	10	2		2	6	
Тема 4. Управління опором стратегічним змінам.	12	2		2	8	
Разом за змістовим модулем 1	44	6		8	30	
Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними змінами						
Тема 1. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.	12	2		2	8	
Тема 2. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.	12	2		2	8	
Тема 3. Організаційний розвиток.	10	2		2	6	
Тема 4. Реінжиніринг бізнес-процесів.	12	2		2	8	
Разом за змістовим модулем 2	46	8		8	30	
Усього годин	90	14		16	60	

Тема 1. Види змін.

Мета: формування у здобувачів теоретичних та практичних основ у сфері організаційної діяльності індивідуальних змін, а саме розуміння розроблення індивідуальних планів управління.

План

1. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
2. Управління своїми та чужими змінами.
3. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
4. Цикл втручань у процес змін.

Література: 1, 2, 4, 7, 9, 10, 11.

Питання для обговорення

1. Які основні принципи біхевіоризму і як вони сполучаються з теоріями Мак-Грегора?
2. Що привнесуть ідеї Херцберга в програму змін, засновану на біхевіористському підході?
3. Якщо одному зі членів вашої команди не удаються презентації, як ви із цим упораетесь за допомогою біхевіористського підходу?
4. Які основне переваги когнітивного походу? Які його обмеження?
5. Розкрийте сутність Моделі Д. Колба та таксономію Блума.
6. Які заходи необхідно впроваджувати перед початком та після ініціювання змін. Наведіть приклади.

Практичне завдання

1. До вас в офіс або додому привезли нову комп'ютерну програму. Як ви будете її вивчати?
 - установите й почнете користуватися? (Активіст)
 - Подивитесь як користуються інші? (Мислитель)
 - З'ясуєте її принцип дії й подібність із іншими програмами? (Теоретик)
 - И не подумаете доторкатися до програми, поки не найдуться вагомі на те причини? (Прагматик)
2. Які заохочення застосовують у вашій організації? Наскільки вони ефективні при внесенні змін?

- Крок 1. Визначення моделей поведінки, що впливають на діяльність людини.
- Крок 2. Оцінка цих моделей. Як часто вони використовуються.
- Крок 3. Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових частин поведінки.
- Крок 4. Розробка стратегії втручання – які заохочення й покарання слід зв'язати з поведеним, що впливають на процес.
- Крок 5. Оцінка ефективності стратегії втручання.

3. Подумайте про постійні або недавні зміни у вашій організації.

- Чи можливо простежити розвиток змін по моделі Сатир або Вайнберга?
- В які моменти відбувалася затримка?
- В які моменти зміни набирали швидкість?
- Які фактори відігравали роль у кожному випадку?

4. За допомогою кривої Гештальта опишіть, як менеджер переходить від зацікавленості в роботі команди до запуску й проведенню змін.

5. Визначте свою реакцію на зміни за допомогою квадрантів Майерс-Бриггс.

- Що вам підходить із різних параметрів, а що ні?
- Як ви будете спілкуватися з людиною схожого типу при складних змінах?
- Яка допомога потрібна вам для подолання змін?

6. Згадайте про останню навичку, яку вам довелося придбати, щоб упоратися із зовнішніми змінами. Це може бути інсталяція нової програми або новий принцип роботи організації.

- Які у вас були тривоги виживання?
- Які тривоги навчання?
- Що вам допомогло змінитися?

Доповідь і презентація рефератів

1. Застосуйте класифікацію організаційних патологій до знайомої компанії. Як можна подолати ці проблеми?
2. Намалюйте «штурман свою карту» процесу перетворень для знайомої Вам української компанії. З яких фаз вона буде складатися?
3. Перелічіть основні причини негативного відношення й опору змінам. Які, на Ваш вигляд, найбільш важкоподолані?

«Командні зміни»

Мета – формування у студентів теоретичних та практичних основ у сфері організаційної діяльності командних змін, а саме поняття групи, команди, розуміння основних стадій розвитку команд.

План

1. Поняття групи та переформування її в команду, типи корпоративних команд.
2. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
3. Етапи змін команд за Б. Такменом.
4. Типологія учасників команди змін за М. Белбіном.
5. Пастки В. Біона.

Питання для обговорення

1. До яких груп і команд ви належали за все робоче життя?
2. До складу яких команд і груп ви входите в особистому житті?
3. Які з команд (матрична, віртуальна, мережна, управлінська, змін, паралельна, проектна, робоча) більше підходять для впровадження, а які – для ведення змін? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Які командні ролі вам (голова, формувач, новатор, контролер, виконавець, дослідник ресурсів, командний гравець, завершуючий працю) доводиться використовувати? Які переваги й недоліки кожної ролі?

Практичне завдання

1. Уявіть що ви входите в команду з п'яти терапевтів місцевої поліклініки. Ви прагнете внести зміни в похід до нетрадиційних методів лікування, таким, як консультування, гомеопатія й остеопатія. Терапевти щомісяця зустрічаються й у пліні години обговорюють фінансові питання й останні досягнення в медицині. Вони погано знають один одного й не працюють разом. Реального лідера в групі немає, хоча, коли обговорюються адміністративні питання, очолює управляючий відділенням. Поясніть, як ви приведете команду до нового способу спільної роботи, використовуючи одну з вищеописаних моделей розвитку команди. Які перешкоди можуть виникнути і як з ними боротися?
2. Мередіт Белбін виділяє наступні ролі:
- *голова*: координує роботу команди в досягненні мети, використовуючи спілкування й навички співробітників. Орієнтований на людей.

- *формуваць*: орієнтується на досягнення мети. Намагається додати форму й структуру напрямку команди, використовуючи ентузіазм і ініціативу.
- *новатор*: генерує ідеї для команди за допомогою уяви й знань, не вдається в деталі
- *контролер-оцінювач*: бачить просування справи в цілому. Збирає інформацію, порівнює, інтерпретує, оцінює динаміку.
- *виконавець*: прагматик. Може втілювати ідеї на практиці. Прагне до стабільності, домовленого курсу діяльності.
- *дослідник ресурсів*: здатний забезпечити доступність необхідних ресурсів за допомогою своїх зв'язків, міжособистісного спілкування й позитивного настрою.
- *командний гравець*: зосереджений на благополуччі команди, здатний побачити, винести на обговорення й обміркувати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію.
- *доводчик (завершальний роботу)*: працює, щоб встигнути на термін. Дуже уважний до деталей, дисциплінований у підході до завдання.

На підставі цих восьми ролей, відповістіть на запитання:

- Які командні ролі вам доводиться використовувати?
- Які переваги й недоліки кожної з восьми ролей?

Доповідь і презентація рефератів

1. За допомогою яких методів можна подолати опір змінам в організації?
2. Дайте характеристику кожному етапу моделі змін К. Левіна з погляду конкретних заходів.
3. Зіставте моделі Левіна й Грейнера. У чому подібність і відмінності цих моделей?

Рекомендована література:: [1, 2, 3, 5, 12, 17, 25].

Тема 2. Моделі управління стратегічними змінами.

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо моделей поведінки людини та моделей організаційних змін, набуття навичок управління змінами через моделі людських систем.

Питання для обговорення:

1. Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей.
2. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини.
3. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
4. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Лшііта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін.

Практичні завдання:

Завдання 3.1. Кейс Завод Chemspec

Завод Chemspec ("Хімікати") - частина великої організації "Speciality Chemicals", що виробляє і продає широкий асортимент хімічної продукції по всьому світу, і що має відповідні заводи в багатьох країнах. Завод Chemspec, дислокований у Великобританії, виробляє хімікати для обробки води і 75% своєї продукції продає за кордоном. Chemspec має доволі слабкі зв'язки з сім'ю іншими, що належать організації "Speciality Chemicals" зарубіжними хімічними заводами.

Персонал Chemspec складає близько 400 чоловік, тоді як в материнській організації працює близько 3500 чоловік. У числі 400 чоловік, що працюють в Chemspec, значна доля висококваліфікованих фахівців і велика кількість працівників фізичної праці, що є членами профспілки. Останніми роками був здійснений лише незначний найм персоналу, але не проводилися ніяких заходів щодо розвитку персоналу або по звільненню.

Нещодавно керівництво організації "Speciality Chemicals" прийняло рішення посилити координацію дій своїх зарубіжних філій (провести глобальну інтеграцію) і організувати обмін технічним і управлінським досвідом. Досі філії залишалися значною

мірою ізольованими один від одного. Поставлені цілі розвитку зв'язків і підвищення рівня залученості для заохочення творчості і більш цілісного підходу до організаційного розвитку. При цьому в організації добре розуміють, що потрібна програма глобальних змін.

Питання до кейса

1. Використовуючи концепції системного мислення і організаційного розвитку, пояснити персоналу Chemspec характер намічених змін, які матимуть серйозні довгострокові наслідки для їх заводу та інших семи заводів материнської компанії.

2. Викладіть причини, по яких будь-які зміни структур, процедур і практики роботи впливають на індивідуумів, і поясніть чому успішне вирішення ситуації зміни повинно починатися з розгляду бізнес-плану і передбачати пов'язані з ним заходи щодо розвитку людських ресурсів.

3. Приведіть аргументи на користь застосування в цій ситуації підходу, заснованого на компетентності, і підходу до розвитку навичок, а також викладіть деякі міркування про доцільність інших заходів щодо розвитку людських ресурсів для успішного проведення зміни.

Завдання 3.2. Кейс Асоціація будинків піклування

Крис Роузвелл - директор Асоціації будинків піклування – благодійної організації, що надає інвалідам міське житло в оренду на пільгових умовах. Асоціація була заснована 5 років тому і нині володіє 100 будинками. Приблизно 60% її прибутків складають субсидії центрального уряду, 25% - добровільні пожертвування і тільки 15% прибутків формуються за рахунок стягуваної з інвалідів орендної плати. Крис Роузвелл підкоряється Правлінню, в основному представленому професіоналами, що працюють в областях оренду житла і догляду за інвалідами. Асоціація має дуже невеликий штат постійних службовців, що працюють в режимі повного робочого тижня. Крім того, існує численна група добровільних працівників, зайнятих доглядом за інвалідами і залученням пожертвувань.

В останні роки субсидії центрального уряду істотно скоротились. Добровільні пожертвування також зменшилися. Крис Роузвелл представив Правлінню доповідь, в якій запропонував два варіанти рішення проблеми зниження вступів:

1. Скорочення житлового фонду (кількості будинків) і зниження витрат на його зміст.

2. Усунення фінансового дефіциту за допомогою підвищення орендної плати і виділення додаткових коштів на проведення більш агресивної кампанії по залученню пожертвувачів.

Ці пропозиції викликали суперечливі реакції Правління і різних груп персоналу. З метою вироблення узгодженого рішення, Крис Роузвелл попросили детальніше описати, в чому полягатимуть пропоновані ним зміни.

Він звернувся до Вас, як до фахівця із змін, з проханням висказати кваліфіковане судження про те, як можна здійснити пропоновані зміни. Ви погодилися підготувати записку пояснення з вказівкою проблем і варіантів дій, які Ви вважаєте найбільш вірогідними.

У записці пояснення Ви повинні:

- Пояснити клієнтові, що таке системне мислення і чим воно може бути корисне в даній ситуації;
- Використовуючи системний підхід, проаналізувати ситуацію клієнта (який вона Вам представляється) і виявити основні чинники, які, на вашу думку, чинять істотний вплив на ситуацію.

Практичне завдання

– 1. Використовуючи теоретичні знання по чотирьох підходах до змін Гарета Моргана, дайте відповідь на наступні питання:

– - Який підхід до життя організації домінує у вашій компанії? Як це впливає на здатність організації змінюватися?

– - Який підхід особисто вам більше подобається? Як він впливає на вашу роботу як керівника змінами?

– - Які підходи тут відбиті? (Див. Пункти А, Б, В, Г)

– **А. Директива керуючої команди для всього персоналу**

– Організація зіштовхнулася з рядом зовнішніх проблем: підвищення попиту на швидку доставку й товари поліпшеної якості, ріст значення юридичних норм у ключових областях нашої роботи, що й швидко розбудовується конкуренція в значимих сферах.

– Будь ласка, вивчіть інформацію, яка стосується задоволення потреб клієнтів, вихідні дані конкурентів, докладний опис нових юридичних постанов і починайте робити у своїх командах над відповідними проблемами.

– На загальних зборах у січні цього року ми обміняємося ідеями й спробуємо врегулювати різні аспекти роботи. Буде представлена точка зору правління й винесений розв'язок із приводу перших конкретних кроків.

– **Б. Електронний лист від генерального директора**

– Останнім часом багато висловлювали невдоволення тим, як ми ведемо справи по основному завданню. Схоже, у цій питанні зацікавлене чимало співробітників. Якщо в їхньому числі, будь ласка, приходите на відкрите обговорення в атриум у вівторок з 10.00 до 12.00. Повідомте Сару про свої бажання взяти участь у дискусії.

– **В. Електронний лист одного менеджера іншому**

– Джон, здається, зговорився із Сарою. Якщо ми прагнемо, щоб вони підтримали наш план, доведеться включити в програму пункт про додаткові ресурси для оперативної команди. Я переговорю із Сарою віч-на-віч, довідаюся її думку. Може, тобі вдасться поговорити із Джоном.

– Далі треба буде обговорити це із ключовими гравцями ради директорів і добитися потрібних інвестицій.

– **Г. Оголошення директора – розпорядника**

– Як ви, напевне, знаєте, ми з консультантами розробляли новий процес постановки цілей. Тепер він завершений, вступає в дію з 1 травня 2018 р. і буде впроваджуватися зверху вниз – від топ – менеджерів до членів команд.

– Інструкції постановки цілей ясні. Відповіді на часті питання з'являться на сайті компанії через тиждень.

– Проект повинен протривати до кінця травня 2018 р.

– 2. Організація швидкого харчування нещодавно ввела нові цінності. Після пояснень співробітники з ентузіазмом сприйняли зміни. Команда топ – менеджерів публічно розповіла про цінності: «Ось де ми повинні бути через дванадцять місяців, щоб підготуватися до промислової консолідації. Успіх кожного з вас відіб'ється на щоденній роботі».

– Цінності виробили консультанти, приклавши масу зусиль, щоб опитати велику кількість людей в організації. Співробітники різних рівнів вітали зміни, але через три місяці розмови й процес перетворень стали загасати. Багато говорили: «Ми вже втяглися». Ентузіазм ще залишився, але тепер люди боялися, що якимось чином не виправдають очікувань, і почали проявляти невдоволення.

– Що потрібно зробити?

– 3. Яка вам знадобиться модель при наступних змінах:

– - Злиття двох вельмишановних університетів в один чудовий навчальний заклад.

– - Перетворення Бостонського філармонічного оркестру в Бостонський імпровізаційний джаз-банд.

– - Перетворення групи студентів – старшокурсників МВА у мережну організацію консультантів по менеджменту.

Доповідь і презентація рефератів

1. Зіставте «хромосоми» моделі Гуїяра й Келлі з різними елементами людського організму. Наскільки коректно автори моделі проводять паралель? Що можна було б змінити або доповнити?

2. Які проблеми лежать у центрі уваги моделі «кривій змін» Дж. Дак? Чи згодні Ви з автором моделі, що саме цим аспектам необхідно приділяти більше уваги?

3. Які існують підходи до побудови організаційних структур?

Рекомендована література: [9, 10, 15, 26, 27, 28, 30, 31]

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними змінами

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо ролі керівництва та особливостей мислення лідерів в управлінні змінами, набуття практичних навичок визначення ролі керівництва в управлінні змінами, формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.

Питання для обговорення:

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін.
3. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.
4. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Практичні завдання:

Ситуація 2.1. Ви виступаєте перед підлеглими, пояснюючи свою програму змін, які ви хочете провести на підприємстві. Із залу чується саркастичний вигук: "Та кому це потрібно"?

Ви говорите: _____

Ситуація 2.2. Один з ваших підлеглих постійно пропонує неймовірні проекти, які явно неможливо здійснити в цих умовах. Ваші колеги - керівники інших відділів відносяться до нього з сарказмом. Ви ж вирішили підтримати цього підлеглого, об'єднавши його фантазії і свої ділові якості. Ви вважаєте, що цей проект принесе великий прибуток.

На чергових зборах ви говорите: _____

Ситуація 2.3. У зв'язку із скрутним становищем організації в ній з'являється зовнішній керівник по банкрутству, досить молода людина, але має достатній досвід управління в сучасних умовах. Його мета - допомогти підприємству здолати складний період. Директор же цього підприємства всіляко перешкоджає діям цієї людини, вважаючи, що його направили для розорення організації.

Яким чином пояснити директорові позитивні сторони зовнішнього управління і придбати в його обличчі союзника? _____

Ситуація 2.4. Фірма освоює випуск нового продукту і, щоб випередити

конкурентів при виході на ринок, вимушена налагодити роботу у дві зміни. Як керівник ви повинні отримати підтримку колективу в цьому.

На загальних зборах ви говорите: _____

Ситуація 2.5. У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений з боку.

Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

А. Передусім встановити діловий контакт з прибічниками нововведень, не сприймаючи серйозно аргументи прибічників старого порядку, вести роботу по впровадженню нововведень, впливаючи на супротивників силою свого прикладу і прикладу інших.

Б. Передусім спробувати переконати і притягнути на свою сторону прибічників колишнього стилю роботи, супротивників перебудови, впливати на них переконанням в процесі дискусії.

В. Передусім вибрати актив, доручити йому розібратися в ситуації і запропонувати заходи по нормалізації обстановки в колективі, спиратися на підтримку адміністрації і громадських організацій.

Г. Вивчити перспективи розвитку колективу і поліпшення якості продукції, що випускається, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Контрольні питання:

1. Чому потрібні нововведення в організації?
2. У чому причини опору персоналу нововведенням?
3. З яких етапів складається процес впровадження нововведень?

Ситуація 2.6. Керівник направляє двох працівників у відрядження, але один навідріз від цього відмовляється, мотивуючи поганими міжособовими стосунками між ними.

Ви говорите: _____

Ситуація 2.7. Ваш співробітник подав заяву про звільнення за власним бажанням. Коли ви через два дні запитуете його про причини, він говорить: "Якраз з вами я б не

хотів обговорювати це питання".

Ви говорите: _____

Ситуація 2.8. У очолюваний вами відділ прийнятий новий співробітник. Він сумлінно працює і із смаком одягається. Порівнявши подумки себе з ним, ви приходите до висновку, що ваш зовнішній вигляд залишає бажати кращого. А тут ще поширився серед підлеглих жарт щодо ваших брюк і крою піджака.

Як поводитися в цій ситуації?

Ситуація 2.9. Ви лідер у своїй команді упродовж багатьох років, але з'являється молодий перспективний співробітник, який розробляє цікаві проекти. Йому потрібна ваша підтримка. Ви бачите, що ця людина явно прагне зайняти ваше місце.

У черговий раз, коли він звернувся за допомогою, ви говорите: _____

Завдання 2.10. Дайте відповідь на питання:

1. Яким має бути лідер команди стратегічних змін?

Рекомендована література: [8, 10, 13, 15, 26, 30, 31, 39]

Тема 4. Управління опором стратегічним змінам.

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо природи, причин і ознак опору змінам, набуття практичних навичок прогнозування опору організаційним змінам, проведення аналізу методів подолання опору персоналу організаційним змінам.

Питання для обговорення

1. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам.
2. Опір і швидкість змін. Опір і влада.
3. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
4. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору.
5. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Практичні завдання:

Завдання 7.1. Прогноз опору персоналу організаційним змінам

Вихідні дані: Є наступні види стримуючих організаційні зміни сил і причини їх виникнення (таблиця. 4.1). Спрогнозуйте можливі наслідки опору персоналу організаційним змінам і запишіть їх в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Сили і причини опору організаційним змінам

Стримуючі сили	Причини виникнення	Наслідки опору
Егоїстичний інтерес	Очікування втрат в результаті змін	
Неправильне розуміння наслідків змін	Низька міра довіри менеджерам, що викладають план змін, відсутність достовірної інформації	
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів; відсутність достовірної інформації	
Порушення звичок, традицій і цінностей	Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують традиції, що склалися	
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь	
Сумніву в технології проведення змін	Недовіра компетентності ініціаторів змін	
Бажання зберегти дружні стосунки, які можуть бути порушені в результаті змін	Прихильність неформальній групі	

Завдання 4.2. Аналіз методів подолання опору персоналу організаційним змінам.

Завдання: В графі 2 таблиці 4.2 дайте детальну характеристику ситуацій, в яких слід використовувати приведені в таблиці методи подолання опору змінам.

Таблиця 4.2.

Методи і ситуації подолання опору організаційним змінам з боку персоналу

Метод	Ситуації, при яких використовується метод

Рекомендована література: [9, 13, 14, 15, 27, 30]

Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними змінами

Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо визначення необхідності змін та формулювання їх цілей, набуття практичних навичок у формуванні робочих груп в управлінні змінами та прийнятті рішень у виборі оптимального варіанта змін.

Питання для обговорення:

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін;
2. Створення команд з управління змінами.
3. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.
4. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін.
5. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Практичні завдання:

Завдання 4.1. Командні цілі

Вкажіть дві або три можливості, коли прагнення до досягнення командних цілей і прагнення до активізації творчості команди можуть бути:

- Взаємовиключними;
- Джерелом потенційного конфлікту для менеджера.

Завдання 4.2. Дайте відповідь на питання:

1. Як підвищити ефективність команди стратегічних змін?

Завдання 4.3. Проведення ділової гри «Найвища вежа»

Ділова гра «Найвища вежа»

Мета:

В процесі виконання цієї гри студенти:

- Зрозуміють різницю між робочою групою і командою;
- Зіткнутися з плануванням частини функцій команди;
- Дізнаються, що продуктивно поєднати розгляд суті завдання і процес її рішення;
- Обговорять "за і проти" відкритої системи обговорення в ефективному управлінні змінами;
- Отримають уявлення про можливі конфлікти і нездатність виконання завдання, якщо на всіх стадіях не були проведені необхідні консультації зацікавлених осіб;
- Побачать, як недолік інформації або недостатня залученість учасників в завданні можуть послужити демотиваційним чинником.

Організація проведення ділової гри:

Група повинна розділитися на команди по 7-8 чоловік. Команда, із запропонованого нею матеріалу повинна побудувати вежу. Із складу команди має бути вибраний один спостерігач – "наглядач", а також ті, хто здійснюватиме планування - "мислителі", і здійснення задуманого проекту - "виконавці".

Кожній команді буде даний однаковий набір матеріалів, для практичного здійснення розроблених планів.

Інструкція для "розробників" і "будівельників":

Стадія планування займає 30 хвилин і включає: розробку, обговорення конструкції і підготовку інструкцій, для тих хто буде зайнятий виготовленням вежі.

У "будівельників" зведення вежі повинне зайняти не більше 15 хвилин. "Розробники" не можуть допомагати "будівельникам" в роботі. У розпорядженні будівельників будуть тільки письмові або усні інструкції.

Перемагає та команда яка спорудить найвищу і стійкішу вежу.

Інструкція для спостерігача:

Спостерігач може спілкуватися з іншими спостерігачами, але під час стадій планування і реалізації він не повинен спілкуватися з іншими членами команди.

При спостереженні необхідно звернути увагу на наступні моменти:

- Як "будівельники" використовували час під час планування;

- Чим займалися "розробники" перші 25 хвилин, відведені на "планування" - чи були вони зайняті виключно своїм завданням або також враховували потреби "будівельників";
- Чи були притягнені "будівельники" до якої-небудь із стадій планування?;
- Що сказала Вам та мова, якою користувалися учасники під час стадії планування, про їх образ думок?;
- Наскільки був залучений кожен член команди на етапі планування?;
- Наскільки добре учасники справлялися зі своїми ролями – ті, хто керував, хто думав, хто робив и.т. д.?
- Чи спостерігали Ви різні рівні мотивації у будівельників і розробників? На яких рівнях? Що дозволило вам зробити такі висновки?
- Чи були які-небудь очевидні моменти змагання або конфлікти між учасниками команди?

Завдання 4.4. Розподіл ролей в команді.

Ознайомтеся з наступними висловлюваннями.

- Команди повинні складатися з людей, що володіють надійною репутацією у своїй організації. Команда – не звалище для невдах, навіть інтелігентних.
- У команді потрібна "людина - кремій", здатний висунути заперечення, з якими команді, можливо, доведеться зіткнутися пізніше при продажі її ідей.
- У команді має бути хтось, що уміє контролювати ідеї і робити їх доступними усім.
- У команді потрібний хтось, здатний "зробити так, щоб сталося" намічене.
- У команді потрібний хтось, що "робив раніше".

Питання:

1. Чи згодні Ви з такими поглядами? Поясніте Вашу згоду або незгоду.
2. Чи усе цим сказано про членів команди?
3. Хотіли б Ви бути в одній команді з людиною, що виражає такі погляди і чому?

Рекомендована література: [1, 10, 14, 26, 28, 31, 39]

Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо різних підходів до управління змінами, механізму та контролю реалізації змін.

Питання для обговорення:

1. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.
2. Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
3. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій.
4. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
5. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.
6. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
7. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стилi проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.
8. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.
9. Контроль реалізації змін і реагування.

Рекомендована література: [8, 9, 10, 13, 15, 26, 28, 30, 31]

Тема 7. Організаційний розвиток

Мета: набуття знань з основ організації розвитком та зростання.

План практичного заняття

1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.
2. Організаційний розвиток як концепція розвитку організацій.
3. Концепція організаційного розвитку.
4. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій.
5. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
6. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ.
7. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
8. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Питання для перевірки базових знань за темою практичного заняття:

1. Пояснити суть концепції, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.
2. Організаційний розвиток як концепція розвитку організацій.
3. Суть концепції організаційного розвитку.
4. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій.
5. Суть моделі організаційного розвитку І. Адізеса.
6. Спроможність концепції управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ.
7. Суть моделі організаційного розвитку Л. Грейнера.
8. Суть моделі розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Рекомендована література:: [1, 2, 3, 5, 12, 17, 25].

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів.

Мета: обговорення теоретичних питань для засвоєння знань щодо сутності і необхідності впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, набуття практичних навичок застосування принципів реінжинірингу бізнес-процесів та управління бізнес-процесами.

Питання для обговорення

1. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.
3. Види реінжинірингу.
4. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів.
5. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

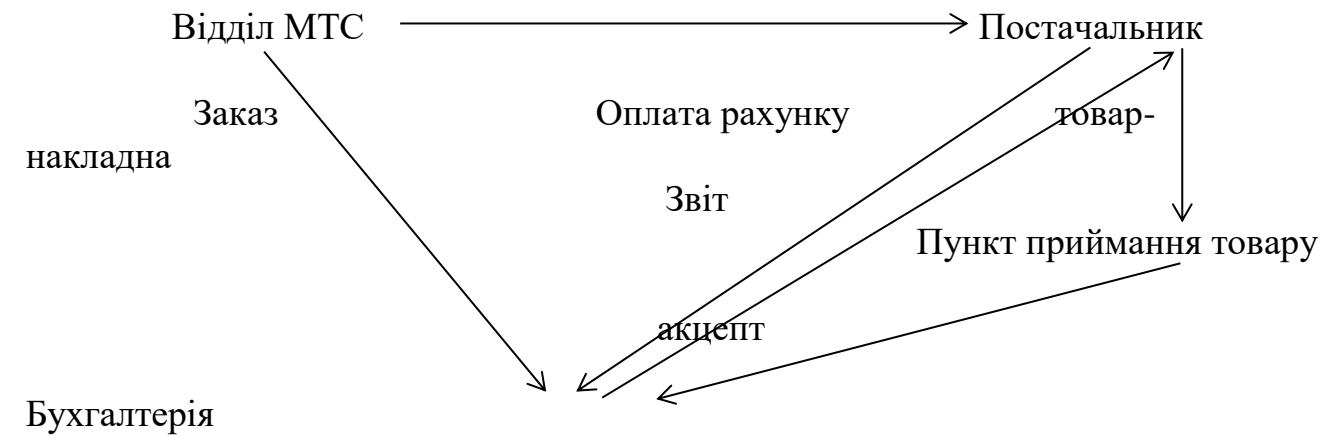
Практичні завдання:

Завдання 8.1. Аналіз прикладу застосування принципів реінжинірингу бізнес-процесів при реорганізації постачань в компанії Ford - Motors

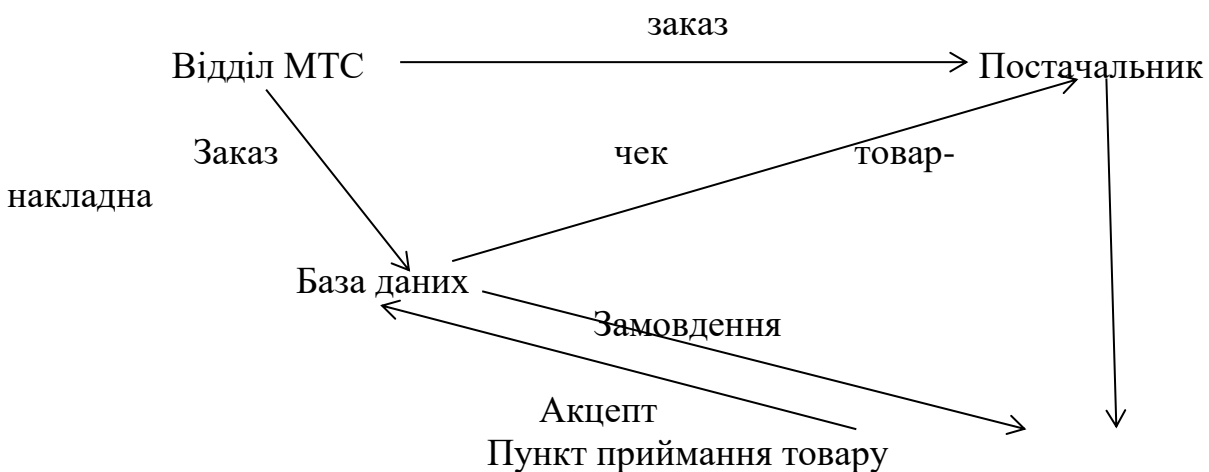
Існуюча система закупівельної діяльності компанії Ford - Motors припускає традиційну технологію постачань за схемою, представленою на мал. 8.1. За цією схемою постачальник відвантажує продукцію відповідно до оформленого замовлення і виставляє рахунок на оплату. У пункті прийому товару (на складі) виробляється звірення вантажу, що поступив, з накладною, і у разі збігу заявленого в накладній товару по кількості і якості виробляється його оприбуткування і передача відповідного документу в бухгалтерію.

У бухгалтерії виробляється знову звірення накладної, рахунку і замовлення (контракту), і у разі відсутності розбіжностей виконується оплата рахунку. За такою схемою можливі тривалі з'ясування виникаючих розузгоджень в документах з поставленим товаром і, як наслідок, неможливість швидкого використання матеріалів в производственому процесі, повернення товарів і повторні постачання.

У результаті проведення бізнес-реінжиніринга було прийняте рішення, що має бути організована розподілена база даних, в якій поміщається інформація замовлення (мал. 8.2). Тоді пункт прийому товару при акцепті товару робить звірку накладної з інформацією замовлення і у разі відсутності розбіжностей за наявності грошів на розрахунковому рахунку ініціює автоматичний оплату постачання чеком. Таким чином, робота бухгалтерії по оплаті постачань скорочується до мінімуму (рішення спірних випадків), година виконання процесу різко скорочується.



Мал. 8.1. Існуюча організація процесів закупівель в компанії Ford



Мал. 8.2. Нова організація процесів закупівель в компанії Ford

Дайте відповідь на питання:

1. Визначите, реалізацію яких принципів демонструє цей приклад реінжинірингу бізнес-процесів? Відповідь обґрунтуйте.

2. Які умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів ви можете назвувати в даному прикладі?

Завдання 8.2. *Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві ТОВ "УКР-ПАК"*

ТОВ "УКР-ПАК" (Київська обл., м. Біла Церква) є одним із провідних виробників сучасного і якісного устаткування для харчової промисловості в Україні та країнах ближнього зарубіжжя. Підприємство 11 років працює на ринку виробництва технологічного устаткування для харчової промисловості. За цей період нагромаджений

унікальний досвід розробки і впровадження інноваційних продуктів у сфері виробництва й експлуатації технологічного устаткування.

Технічні фахівці ТОВ “УКР-ПАК” надають рекомендації по установці і налаштуванню устаткування, а також консультують обслуговуючий персонал компанії-замовника про можливі причини і способи усунення несправностей у випадку їхнього виникнення.

Основні типи імпортованої та власної продукції ТОВ “УКР-ПАК”:

- Водоохолоджувачі;
- Сатуратори;
- Лінії розливу;
- Укупорочне устаткування;
- Етикетировочне устаткування;
- Пакувальне устаткування;
- Глазуровочне устаткування;
- Конвеєри;
- Гвинтові компресори;
- Устаткування видуву ПЕТ тари.

Питання:

1. Визначити чи відповідає аналізоване підприємство характерним рисам реінжинірингу. Яким саме?
2. Визначити тип реінжинірингу для аналізованого підприємства.
3. Які, на Вашу думку, процеси на підприємстві потрібно реконструювати для покращення діяльності підприємства? Як саме це варто зробити? Чому?

Рекомендована література: [8, 9, 13, 15, 26, 27, 30]

**Перелік питань, які виносяться на поточний і модульний контроль знань з
навчальної дисципліни «Управління стратегічними змінами»:**

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Поняття і природа стратегічних змін. Зміни, нововведення, перетворення.
3. Джерела стратегічних змін: зовнішні і внутрішні.
4. Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.
5. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін.
6. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Роль керівництва в управлінні змінами.
9. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін.
10. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.
11. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.
12. Моделі змін поведінки людини.
13. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини.
14. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
15. Моделі організаційних змін.
16. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін;
17. Створення команд з управління змінами.
18. Робочі групи в управлінні змінами.
19. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта стратегічних змін.

20. Розробка проекту стратегічних змін.
21. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.
22. Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
23. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій.
24. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
25. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації стратегічних змін.
26. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам.
27. Опір і швидкість змін. Опір і влада.
28. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
29. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору.
30. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.
31. Методи, орієнтовані на людей і культуру.
32. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості.
33. Методи орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
34. Сучасні методи управління змінами.
35. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
36. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами.
37. Реінжиніринг бізнес-процесів.
38. Система управління бізнес-процесами.
39. Поняття організаційного розвитку.
40. Моделі організаційного розвитку.
41. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

42. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.

43. Види реінжинірингу.

44. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів.

45. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

46. Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.

47. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.

Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації.

48. Методи і засоби реструктуризації.

49. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації.

50. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Рекомендована література

Рекомендована література основна:

1. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
2. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
4. Приймак Н.С. П 75 Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
5. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Рекомендована література допоміжна

6. 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>.
7. 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.
8. 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>.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
10. 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>
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.

12. 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.
13. 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>
14. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40 URL: https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view
15. 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>
16. 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>
17. 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>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

18. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua>
19. Спеціалізована система пошуку наукової інформації <http://www.scirus.com/srsapp>
20. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua
21. Кабінет Міністрів України – www.kmu.gov.ua
22. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>
23. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua
24. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com
25. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>

26. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google
<http://scholar.google.com/>
27. Електронні навчальні онлайн-курси на платформі <https://prometheus.org.ua>
28. Науково-навчальний центр компанії «Наукові публікації». Вебінари.
<https://spubl.com.ua/uk/webinars>
29. Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи.
<https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events>
30. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку
<https://mon.gov.ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

Глосарій

Аналіз державної політики – порада-рекомендація щодо альтернативи-стратегії на пряму 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 “виростають” 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.

Дивізіональна 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 формулюються 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 проектною групи.

Менеджмент - (визначення Оксфордського словника англійської мови) - це спосіб, манера спілкування з людьми; це вміння та адміністративні навички організувати 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 елемента 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.

Розморожування – 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.

Алла ЧИКУРКОВА

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

Кам'янець-Подільський

Редактор Алла ЧИКУРКОВА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 39
Обл.–вид. арк. 1,7. Ум.д.а. 1,7 Тираж 30 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13