

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до практичних (семінарських) занять з дисципліни**

**ОК 9. - «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

**для здобувачів вищої освіти за спеціальністю**

**073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»**

**ЛЬВІВ-2022**

Янків М.М. Методичні рекомендації до практичних (семінарських) занять студентів з дисципліни «Управління змінами». Львів : ЛІМ, 2022. 19 с.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу  
Протокол №1 від 11 серпня 2022р.

Схвалено Вченою радою Львівського інституту менеджменту  
Протокол № 1 від 12 серпня 2022р.

## ВСТУП

У всьому світі можна спостерігати дивне явище: успішні організації, стикаючись з впливами та викликами зовнішнього середовища, виявляють нездатність адекватно реагувати на них. У чому причина? Може, у пасивності або бездіяльності керівників? Досвід показує, що, навпаки, у разі змін інтенсивність всіляких дій значно посилюється. Основна проблема виникає з вибором правильного вектору дій. Проте замість пошуку кардинально нових стежин розвитку організація продовжує рухатися вже знайомими шляхами, щоправда, з потрошеною енергією. Тому необхідність підвищувати рівень теоретичних знань і практичних навичок щодо процесу управління змінами в організації саме це зумовлює необхідність вивчення студентами економічних спеціальностей дисципліни «Управління змінами».

Метою дисципліни є оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління змінами.

Семінарські заняття – є однією з основних форм роботи студентів вищих закладів при вивченні курсу «Управління змінами». Вони дають змогу студенту засвоїти теорією управління змінами в організації, вивчити методики планування та впровадження комплексних змін. Обговорення та осмислення питань курсу на семінарських заняттях дозволяє зрозуміти базові поняття та інструментарій управління змінами, процес стратегічного планування змінами, типові моделі управління змінами.

За допомогою та під керівництвом викладача на семінарських заняттях обговорюються проблеми з курсу, що вивчаються. Студенти безпосередньо беруть участь у дискусіях, зачитують повідомлення, виступають з рефератами, навчаються писати невеликі есе. В процесі семінарських занять студенти закріплюють знання понятійно-категоріального апарату курсу «Управління змінами», усвідомлюють принципи, функції та методи управління змінами.

Програма курсу «Управління змінами» для Львівського інституту менеджменту відводить на семінари 18 годин. Основними елементами цієї методики є: читання літератури і учбових посібників; рішення проблемно-пошукових завдань з питань запропонованих планами семінарських занять; підготовка повідомлень, виступів, доповідей, написання рефератів та виступи з ними на семінарах; участь в обговореннях, “круглих столах”; написання невеликих есе; участь у ділових ситуаційних іграх; розв’язування кейсів.

## ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		днф	знф
1	Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.	0,5	0,5
2	Тема 2. Види змін.	0,5	0,5
3	Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	1	0,5
4	Тема 4. Моделі управлінні змінами.	1	1
5	Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.	1	0,5
6	Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.	1	0,5
7	Тема 7 Управління опором змінами	1	0,5
8	Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	1	0,5
9	Тема 9. Організаційний розвиток	1	0,5
10	Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	1	0,5
11	Тема 11 Зміни у стратегії підприємства	1	0,5
	<b>Разом</b>	20	6

### ТЕМА 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

#### План семінару:

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Теорії пояснення джерел змін: ектерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
3. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.
4. Специфічні цілі змін.
5. Основні особливості організаційних змін.
6. Політика змін та її основні принципи.

**Література: 1, 2, 4, 5**

#### Методичні вказівки

Економічний розвиток різних суб'єктів ринкової економіки є можливим за умови адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього середовища, яке якісно змінилося. Серйозні системні структурні зміни, які обумовлені динамічністю і складністю перетворень в державі і в світі в свою чергу диктують необхідність комплексних змін економічної діяльності організацій, зміни в технологіях, що застосовуються, в методах керування, зміни вимог до компетенції та зацікавленості управлінців – все це можливе за умови вдосконалення форм взаємодій із зовнішнім середовищем. Необхідність управління змінами в організації пов'язана також із невідповідністю процесу управління потребам середовища її функціонування.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на природу, джерела та необхідність проведення змін.

Вивчаючи перше питання потрібно визначити місце змін у діяльності підприємства та їх значення.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні засвоїти теорії, які пояснюють джерела змін.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на різних типах змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.

Розглядаючи четверте питання, потрібно освоїти застосування цільового управління змінами.

Засвоюючи п'яте питання, потрібно розглянути основні особливості організаційних змін.

Ознайомлюючись із шостим питанням, потрібно зрозуміти основні принципи політики змін.

### **Питання для самоконтролю**

1. Політика змін та її основні принципи.
2. Визначте місце управління змінами на сучасних підприємствах.
3. В чому можуть полягати наслідки здійснення змін?
4. Що вважається основною метою управління змінами?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Сутність, місце та значення управління змінами (УЗ) у діяльності сучасних організацій; основні підходи до УЗ на підприємстві.

2. Поняття і природа змін; джерела змін, внутрішні та зовнішні зміни. Труднощі здійснення змін в сучасних умовах.

3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.

4. Особливості організаційних змін; основні підходи до УЗ на підприємстві. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

5. Типи та специфічні цілі змін; особливості організаційних змін та їх основні принципи.

## **ТЕМА 2. ВИДИ ЗМІН**

### **План семінару:**

1. Класифікація змін
2. Рівні зміни: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни.

3. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

**Література: 1, 3, 4, 5**

### **Методичні вказівки**

Сучасні підприємства являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем. До елементів системи «підприємство» відповідно відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності підприємства. З метою виживання і розвитку підприємство змушене пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники підприємства (цілі групи співробітників) повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін на підприємстві. Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і підприємства в цілому.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на основні класифікації та рівні змін.

Вивчаючи перше питання потрібно вивчити різні класифікації змін.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти які бувають рівні зміни. Вивчити особливості індивідуальних змін, групових (командних) змін, організаційних змін.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на базових моделях змін, а саме: еволюційні та революційні зміни.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які погляди мають сучасні науковці щодо класифікації та особливостей управлінських змін з точки зору системного підходу.

2. На яких рівнях проводять управління змінами на підприємствах; надайте їх порівняльну характеристику.

3. Інформацію про які напрямки реалізації управлінських змін вимагає Держкомстат України від сучасних підприємств.

4. За якими критеріями можна проводити класифікацію управлінських змін?

5. Наведіть основні варіанти перетворення стратегії підприємства та його організаційної структури

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Класифікація змін за різними ознаками (стратегічні зміни; сфери змін; тривалість змін; напрям дії змін; характер змін; залежність від специфіки об'єкту змін).
2. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.
3. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.

### **ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

#### **План семінару:**

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.
3. Основні якості лідерів зі змін.
4. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.
5. Підходи до виділення стилів управління.

**Література: 1, 2, 3, 4**

#### **Методичні вказівки**

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Людина, що бажає стати лідером, повинна володіти різноманітними якостями, які відповідають різним ситуаціям. Вважається, що лідерським якостям можна навчитися, що маючи ці якості людина може придбати авторитет, і співробітники визнають його лідером, при цьому, лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навичок. Серед проблем, що знаходяться в компетенції лідера, основними є: утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій та розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами. Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем та її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (у розрахунку на нові досягнення).

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на роль і значення керівника та лідера у процесі управління змінами.

Вивчаючи перше питання потрібно визначити роль керівництва в управлінні змінами.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти значення ефективності менеджера як лідера зі змін.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на вивченні якостей лідерів, які впроваджують зміни.

Розглядаючи четверте питання, потрібно освоїти типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.

Засвоюючи п'яте питання, потрібно розглянути основні підходи до виділення стилів управління.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим обумовлені розбіжності щодо трактування у сучасна теорія менеджменту понять керівництва і лідерства в організації?
2. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст понять: «керівництво організації» та «лідер в організації», які основні проблеми знаходяться в компетенції лідера.
3. Дайте характеристику лідерству, як одному з найважливіших компонентів ефективного керівництва організацією в умовах змін.
4. Яких Ви знаєте світових дослідників, що запропонували різні підходи до природи лідерства, як вони трактують розбіжності між «керівництвом» і «лідерством»?
5. Які основні риси є притаманними ефективному лідеру в умовах змін, охарактеризуйте їх.

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Керівництво і лідерство в УЗ. Роль керівництва в УЗ.
2. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси; вимоги до компетенцій менеджера зі змін.
3. Необхідність формування лідерських навичок к менеджерів зі змін.
4. Особливості мислення лідерів та їх очікування від вищого керівництва.
5. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід.

## **ТЕМА 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

### **План семінару:**

1. Моделі змін поведінки людини
2. Моделі організаційних змін.
3. Процес управління змінами.



#### 4. Основні етапи процесу управління змінами.

**Література: 1, 3, 4, 5**

##### **Методичні вказівки**

Управління змінами досить складна процедура. При цьому результат змін, які заплановані, не завжди досягаються, й окрім того, наслідки змін можуть бути не такими, як очікувалося. У таких випадках спроби поліпшення організаційної адаптивності та зміни індивідуальної поведінки людей повинні супроводжуватися з боку менеджерів розумінням природи змін та поясненням щодо використання обраних методів їх проведення, тому що кожен з методів проведення управлінських змін може дати добрий результат лише за певних умов. Аналіз методів проведення управлінських змін на базі системного підходу та з урахуванням особливостей кожного окремого підприємства, як показано раніше, необхідно проводити відносно обраних шести взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою ключових змінних: люди, культура, завдання, технології, структура і стратегія.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на основні моделі управління змінами.

Вивчаючи перше питання потрібно вивчити основні моделі змін поведінки людини

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти значення моделей організаційних змін.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на застосуванні процесу управління змінами.

Вивчаючи четверте питання студенти мають ознайомитися із основними етапами процесу управління змінами.

##### **Питання для самоконтролю**

1. Які змінні визначають як ключові параметри у системних моделях управління змінами в організаціях?
2. Надайте основні характеристики методам реалізації управління змінами, орієнтованих на роботу з людьми.
3. Які методи дозволяють реалізувати складні виробничі зміни? До яких груп вони належать?
4. Які фактори обирають як ключові змінні для типу моделей управління змінами?
5. Назвіть складові, з яких складається потенційний ефект методу управління змінами – «Програми якості життя на роботі».

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Компоненти моделей, що відображають основні підходи до управління змінами в організаціях. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
2. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації.
3. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.
4. Історичний аспект у дослідженнях різних вчених до проблеми управління організаційними змінами
5. Характеристика і порівняльний аналіз моделей проведення організаційних змін методами, орієнтованими «на людей і культуру».

### **ТЕМА 5. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

#### **План семінару:**

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
2. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
3. Підготовка до впровадження змін.

#### **Література: 1, 2, 3**

#### **Методичні вказівки**

Для якісного впровадження змін потрібно здійснити підготовку та планування у процесі управління змінами. Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на методи підготовки, планування та діагностики в управлінні змінами.

Вивчаючи перше питання потрібно вивчити процедури підготовки і планування у процесі управління змінами.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні освоїти технологію проведення організаційну діагностику.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на підготовці до впровадження змін.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття процесу управління змінами.
2. Опишіть зміст організаційної діагностики.
3. Які етапи підготовки до впровадження змін.

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
2. Створення команд з управління змінами.

3. Правила формування робочих груп.
4. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.

## **ТЕМА 6. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

### **План семінару:**

- 1.«Тривимірний простір» процесу трансформації.
- 2.Види ресурсів підприємства.
- 3.Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
- 4.Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
- 5.Управлінська складова.

**Література: 2, 3, 4, 5**

### **Методичні вказівки**

Під механізмом реалізації змін слід розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства. Це взаємозалежна система основних елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень щодо виконання запланованих змін.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на важливість застосування механізму реалізації змін.

Вивчаючи перше питання потрібно вивчити всі складові процесу трансформації.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти види ресурсів підприємства.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на вивченні поняття організаційної структури підприємства.

Розглядаючи четверте питання, потрібно вивчити ситуації з соціально-психологічним забезпечення реалізації змін.

Засвоюючи п'яте питання, потрібно розглянути основні підходи до в та методи здійснення управління в механізмах реалізації змін.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які види ресурсів підприємства Ви знаєте?
2. Що таке «тривимірний простір» процесу трансформації?
3. Яка роль соціально-психологічного забезпечення реалізації змін?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Потенціал підприємства. Види компетенцій.
2. Поняття ключових компетенцій, підходи до їх виявлення
3. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
4. Стилi проведення змін за О.С. Віханським.

### **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМИ**

#### **План семінару:**

1. Природа і феномен опору змінам.
2. Індивідуальний, груповий опір і опір системи.
3. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
4. Модель управління опором змінам.
5. Підходи до управління опором стратегічними змінами.

#### **Література: 3, 4, 5**

#### **Методичні вказівки**

Будь-яким змінам в організації завжди властивий опір. Однак рівень опору для різних змін є неоднаковим. Для того, щоб запровадити нововведення з меншими витратами та більш ефективно, слід надавати належну увагу прогнозуванню та подоланню опору змінам.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на такі поняття, як: опір змінам, рівняння визначення рівня опору, причини виникнення опору, типи працівників залежно від ставлення їх до змін та вивчення універсальних методів подолання опору.

Вивчаючи перше питання потрібно зрозуміти природу і феномен опору змінам.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти різницю між індивідуальним, груповим опором та опором системи.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на місці управління опором змінам в процесі управління змінами.

Розглядаючи четверте питання, потрібно вивчити модель управління опором змінам.

Розглядаючи п'яте питання студентам потрібно ознайомитися із підходами до управління опором стратегічними змінами.

### Питання для самоконтролю

1. Які фактори та методи подолання опору Ви знаєте?
2. Назвіть практичні приклади протидії перетворенням і використовувани методи подолання опору змінам.
3. Які форми опору змінам виявилися при здійсненні раніше розглянутого проекту змін?

### Теми доповідей, рефератів, повідомлень

1. Модель організаційного розвитку І.Адзіеса.
2. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
3. Модель управління опором змінам.
4. Опишіть підходи до управління опором стратегічними змінами.

## ТЕМА 8. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

### План семінару:

1. Методи, орієнтовані на людей і культуру
2. Методи, орієнтовані на завдання і технології
3. Сучасні методи управління змінами.
4. Передумови змін.

### Література: 1, 2, 3, 5

### Методичні вказівки

Підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, потреба у змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається, як виняткове явище. У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на традиційні і сучасні методи управління змінами.

Вивчаючи перше питання потрібно зрозуміти методи, орієнтовані на людей і культуру.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні зрозуміти методи, орієнтовані на завдання і технології.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на сучасних методах управління змінами.

Вивчаючи четверте питання студенти мають розглянути передумови змін.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте методи що орієнтовані на людей.
2. Які особливості побудови функціональної моделі на основі методології
3. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
4. Які зміни в структурі організації слід здійснити , щоб зберегти або посилити свої позиції на ринку?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг
2. Порівняльна характеристика крайніх підходів.
3. Диференційоване та інтегроване управління змінами.
4. Аутсорсинг: види та особливості застосування.

## **ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

### **План семінару:**

1. Поняття організаційного розвитку.
2. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін.
3. Передумови і цінності організаційного розвитку.
4. Концепція організаційного розвитку.

**Література: 1, 3, 4, 5**

### **Методичні вказівки**

Однією з характерних особливостей організації є її розвиток. Поняття "розвиток", в загальному вигляді, означає зміну процесів, явищ від більш простого до складного і більш ефективного. Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості та на методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

Вивчаючи перше питання потрібно зрозуміти поняття організаційного розвитку..

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні розуміти значення поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба зосередитися на передумовах і цінностях організаційного розвитку.

Вивчаючи четверте питання потрібно розглянути концепції організаційного розвитку.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому зміст поняття організаційний розвиток?
2. Назвіть основні концепції організаційного розвитку.
3. Які передумови до організаційного розвитку?
4. Які особливості поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.
2. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу
3. Передумови і цінності організаційного розвитку.

## **ТЕМА 10. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **План семінару:**

1. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.
3. Основні етапи реінжиніринга бізнес-процесів.
4. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
6. Методи вдосконалення процесів.

**Література: 1, 3, 4**

### **Методичні вказівки**

Реінжиніринг бізнес-процесів — один з механізмів, що використовується для досягнення цілей, тому, незважаючи на практичну відсутність прикладів застосування його на практиці (особливо в Україні) як методу управління, інтерес до нього є величезним. Постійні покращення — це життєва філософія будь-якої організації сьогодні, якщо вона хоче вижити та успішно функціонувати. Але в сьогоdnішніх умовах не завжди можливо утримувати свої позиції на ринку, реалізуючи лише незначні покращення в процесах. Процеси можуть перетворитися на “непридатні”, і, якщо це трапиться, не буде сенсу

налагоджувати або поліпшувати їх; краще почати із самого початку і створити щось нове, адекватне ситуації.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

Вивчаючи перше питання потрібно зрозуміти по сутності реінжинірингу бізнес-процесів.

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні визначати ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба вивчити основні етапи реінжиніринга бізнес-процесів.

Вивчаючи четверте питання потрібно розглянути інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів.

Розглядаючи п'яте питання студентам потрібно ознайомитися із принципами реінжинірингу бізнес-процесів.

Аналізуючи шосте питання студентам потрібно вивчити методи вдосконалення реінжинірингу бізнес-процесів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Як можна зменшити негатив і збільшити успішність реінжинірингових проектів?
2. Які ситуації застосування реінжинірингу?
3. Які умови проведення реінжинірингу?
4. Які моменти у визначенні реінжинірингу можуть викликати найбільші труднощі в реалізації такого проекту?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.
2. Переваги і недоліки методології реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів.

## **ТЕМА 11. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План семінару:**

1. Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.
2. Загальні стратегії розвитку підприємства
3. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін
4. Вибір стратегії.

**Література: 1, 2, 5**



### **Методичні вказівки**

Реалізація стратегії можлива лише при встановленні відповідності між обраною стратегією і станом підприємства, станом всіх елементів його внутрішнього середовища. Саме встановлення відповідності пов'язане із численними змінами стану елементів. Тому незалежно від кількості всі завдання по реалізації стратегії вирішуються за допомогою зміни, які фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії, називаються стратегічними.

Вивчаючи цю тему студентам слід звернути увагу на процедуру застосування змін у стратегії підприємства.

Вивчаючи перше питання потрібно зрозуміти взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін

Досліджуючи суть другого питання студенти повинні проаналізувати загальні стратегії розвитку підприємства.

Працюючи над засвоєнням третього питання треба розглянути підходи до управління реалізацією стратегічних змін.

Вивчаючи четверте питання потрібно розглянути процедуру вибору стратегії.

### **Питання для самоконтролю**

1. Який взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін?
2. Які підходи до управління реалізацією стратегічних змін?
3. Як відбувається вибір стратегії?

### **Теми доповідей, рефератів, повідомлень**

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
3. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
4. Модель стратегічного процесу Джонсона – Шоулза.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова:

1. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu\\_2013\\_34\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf).
2. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : навчальний посібник. Харків : Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
3. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Управління змінами : навч. посібн. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
5. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 2009. Vol. 57.

### Додаткова:

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
2. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. Управління змінами : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
3. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посібн. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навчальний посібник / автор. кол. : Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін.; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.
5. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова]. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.
6. Хаджирадєва С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посібник. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

### Інформаційні ресурси

1. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Про акціонерні товариства. Закон України від 17.09.2008 № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
4. Господарський кодекс України. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

5. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. URL:  
<http://www.management.com.ua/cm/>
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL:  
<https://www.nssmc.gov.ua/>