

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Н.С. Приймак**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

Ступінь: магістр

Кривий Ріг  
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Н.С. Приймак**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування  
Протокол № 14  
від “14” червня 2021 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 2  
від “07” жовтня 2021 р.

**Кривий Ріг  
2021**

УДК 330.341  
П 75

Приймак, Н.С.

**П 75** Управління стратегічними змінами: методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування; Н.С. Приймак. Кривий Ріг: [ДонНУЕТ], 2021. 29 с.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються здобувачами вищої освіти протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

© Приймак Н.С. 2021

© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>	<b>6</b>
<b>ЧАСТИНА 2. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ</b>	<b>13</b>
Змістовий модуль 1. Управління стратегічними змінами: сутність, складові, принципи	14
Змістовий модуль 2. Реалізація стратегічних змін на підприємстві	16
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b>	<b>18</b>
Змістовий модуль 1. Управління стратегічними змінами: сутність, складові, принципи	19
Змістовий модуль 2. Реалізація стратегічних змін на підприємстві	24

## ВСТУП

Функціонування сучасних підприємств, організацій та установ незалежно від їх галузевої приналежності та форми власності відбувається в умовах активної взаємодії із середовищем діяльності, яке, в силу еkleктичного характеру та складної структури елементів є середовищем змін. Активна взаємодія із зовнішніми чинниками змін на підприємствах призводить до внутрішніх зрушень у діяльності, тобто, до внутрішніх змін. Таким чином, ефективна діяльність сучасного підприємства відбувається в умовах стратегічних змін, а запорука успіху на ринку – це ефективна розробка, впровадження та реалізація стратегічних змін у діяльності.

Навчальна дисципліна «Управління стратегічними змінами» є обов'язковою складовою підготовки магістрів за спеціальностями «Менеджмент», «Маркетинг», «Міжнародні економічні відносини», «Економіка» та «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

**Мета опанування дисципліни:** формування системи знань про особливості провадження стратегічних змін, підходи, можливості й перспективи забезпечення їх ефективності в динамічних умовах довкілля

**Завдання:** ознайомлення з категоріальним апаратом, надання знань щодо концептуальної сутності стратегічних змін та їх ролі в системі менеджменту змін підприємства; дослідження сучасних теорій управління змінами та можливостей їх практичного застосування; опанування методик оцінювання зовнішніх драйверів змін та стратегічного потенціалу змін; ознайомлення із механізмами оцінки, керування та усунення опору стратегічним змінам на підприємствах; окреслення ролі корпоративної культури та опанування інструментами її розвитку в умовах стратегічних змін; опанування сучасних методів управління стратегічними змінами.

**Навчальна дисципліна забезпечує:**

**знання і розуміння:**

сутності змін та їх різновидів;

концепції функціонування підприємства як платформи стратегічних змін;

етапів провадження стратегічних змін;

сутності та особливостей управління змінами в умовах опору;

особливостей формування корпоративної культури сприяння стратегічним змінам;

стратегій змін;

**застосування знань і розуміння:**

уміння виконувати оцінку стратегічного потенціалу змін на підприємстві;

розуміння структури середовища стратегічних змін;

володіння навичками оцінки зовнішніх драйверів стратегічних змін;

навички розробки програми подолання опору стратегічним змінам;

уміння формувати стратегію змін на різних етапах життєвого циклу організації.

**ЧАСТИНА 1.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	<b>Обов'язкова дисципліна (спеціальності 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)</b>
Семестр (осінній / весняний)	<b>осінній</b>
Кількість кредитів	<b>5</b>
Загальна кількість годин	<b>150</b>
Кількість змістових модулів	<b>2</b>
Лекції, годин	<b>56</b>
Практичні / семінарські, годин	-
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	<b>90</b>
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	<b>4</b>
самостійної роботи студента	<b>6,71</b>
вид контролю	<b>залік</b>

### 1. Програма навчальної дисципліни

**Мета** - формування системи знань про особливості провадження стратегічних змін, підходи, можливості й перспективи забезпечення їх ефективності в динамічних умовах довкілля.

**Завдання:** ознайомлення з категоріальним апаратом, надання знань щодо концептуальної сутності стратегічних змін та їх ролі в системі менеджменту змін підприємства; дослідження сучасних теорій управління змінами та можливостей їх практичного застосування; опанування методик оцінювання зовнішніх драйверів змін та стратегічного потенціалу змін; ознайомлення із механізмами оцінки, керування та усунення опору стратегічним змінам на підприємствах; окреслення ролі корпоративної культури та опанування інструментами її розвитку в умовах стратегічних змін; опанування сучасних методів управління стратегічними змінами.

**Предмет:** відносини та закономірності побудови ефективної системи управління стратегічними змінами.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

Тема 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами.

Тема 2. Управління стратегічними змінами як інтегрована складова менеджменту змін.

Тема 3. Теорії управління змінами.

Тема 4. Управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.

Тема 5 Зовнішні драйвери стратегічних змін та їх оцінка.

Тема 6. Учасники процесу стратегічних змін.

Тема 7. Стратегічний потенціал змін.

Тема 8. Опір змінам та його вплив на реалізацію стратегічних змін.

Тема 9. Корпоративна культура в систему управління стратегічними змінами.

Тема 10. Сучасні методи управління стратегічними змінами.

**Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:**

1) формування:

**загальних програмних компетентностей:**

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

вміння виявляти, ставити, вирішувати проблеми;

здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;

здатність працювати в команді;

здатність проводити дослідження на відповідному рівні

**фахових програмних компетентностей:**

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

здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегій розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;

здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки;

здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

здатність до управління організацією та її розвитком;

здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур;

здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;

здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності;

здатність відстежувати стан і визначати перспективи розвитку всіх видів своєї діяльності з метою одержання сукупного ефективного результату підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності

2) досягнення програмних результатів навчання:

ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;

вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності;

вміти адаптовувати і застосовувати нові досягнення в теорії та практиці маркетингу для досягнення конкретних цілей і вирішення задач ринкового суб'єкта;

збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення;

мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення;

вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети;

вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;

розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності;

вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків;

розробляти сукупності управлінських заходів щодо розв'язання потенційної проблеми у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності ще до її фактичного настання.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

основних теорій змін та управління стратегічними змінами;

теорії життєвого циклу організації;

концепції складноструктурованого середовища діяльності підприємства та особливостей його дослідження;

методів оцінки зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін;

теорії опору змінам та причин виникнення опору;

сутності та складових стратегічного потенціалу підприємства;

сутності корпоративної культури, її структури та типізації;

концепції формування команди змін;

особливостей стратегій змін та умов їх провадження;

- **уміння/навички:**
  - оцінювання етапів життєвого циклу організації та стану стратегічних ресурсів;
  - визначити внутрішні та зовнішні драйвери змін;
  - оцінювати стан стратегічного потенціалу змін та його локальних складових за допомогою методик моніторингу слабких сигналів;
  - діагностування ставлення колективу підприємства до стратегічних змін, рівня опору змінам;
  - розробляти заходи подолання опору змінам, мотивації команди змін;
  - оцінки типу корпоративної культури по відношенню до змін;
  - формування команди стратегічних змін;
  - розробки стратегії змін та її моніторингу.
- **комунікація:**
  - доносити знання з питань управління стратегічними змінами та реалізації стратегії до усіх зацікавлених осіб;
  - аргументувати напрями стратегічних змін;
  - подолання опору змінам через внутрішньокорпоративні та зовнішні і канали комунікацій;
  - оцінювання «зворотнього зв'язку» на етапах ідентифікації драйверів змін та визначення рівня опору;
  - переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації
- **відповідальність і автономія:**
  - демонструвати соціальну відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень;
  - дотримуватися засад стратегічного розвитку;
  - мати ініціативність, автономно приймати рішення та відповідати за результати своєї діяльності в процесі провадження змін.

## 2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		Лекц.	Практ./сем.	Лаб.	СРС
<b>Змістовий модуль 1. Управління стратегічними змінами: сутність, складові, принципи</b>					
Тема 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами.	12	2	-	-	10
Тема 2. Управління стратегічними змінами як інтегрована складова менеджменту змін.	14	4	-	-	10
Тема 3. Теорії управління змінами.	16	6	-	-	10
Тема 4. Управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого	16	6	-	-	10

циклу організації.					
Тема 5. Зовнішні драйвери стратегічних змін та їх оцінка.	16	6	-	-	10
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>74</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>
<b>Змістовий модуль 2. Реалізація стратегічних змін на підприємстві</b>					
Тема 6. Учасники процесу стратегічних змін.	14	4	-	-	10
Тема 7. Стратегічний потенціал змін.	16	6	-	-	10
Тема 8. Опір змінам та його вплив на реалізацію стратегічних змін.	16	6	-	-	10
Тема 9. Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінами.	15	10	-	-	5
Тема 10. Сучасні методи управління стратегічними змінами.	15	6	-	-	9
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>76</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>44</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>94</b>

#### 4. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення заліку у 100 балів.

#### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ теми	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ПМК	Завдання для самостійного виконання (групові проекти)	Сума балів
<b>Змістовий модуль 1</b>						
Тема 1	-	-	-	-	2	2
Тема 2	-	-	-	-	3	3
Тема 3	-	-	-	-	5	5
Тема 4	-	-	-	-	5	5
Тема 5	-	-	-	-	5	5
<b>Разом змістовий модуль 1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>						
Тема 6	-	-	-	-	5	5

Тема 7	-	-	-		5	5
Тема 8	-	-	-		5	5
Тема 9	-	-	-		2	2
Тема 10	-	-	-		3	3
<b>Разом змістовий модуль 2</b>	-	-	-	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
<b>Разом</b>	-	-	-	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Оцінювання студентів протягом семестру  
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	100
30	30	40	

**Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни**

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами виконання завдань аналітичного та практичного спрямування, а також за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

<b>Оцінка</b>		
<b>100-бальна шкала</b>	<b>Шкала ECTS</b>	<b>Національна шкала</b>
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

**ЧАСТИНА 2.**  
**ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО**  
**КОНТРОЛЮ**

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

### УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ, ПРИНЦИПИ

1. Сутність змін та їх значення в діяльності підприємства.
2. Природа стратегічних змін.
3. Основні ознаки класифікації змін.
4. Стратегічні зміни та їх особливості.
5. Сучасні підходи щодо визначення змісту стратегічного управління.
6. Характеристика суб'єктів та об'єктів стратегічних змін.
7. Лаг змін та його значення для стратегічного управління.
8. Розвиток і стагнація як категорії стратегічного менеджменту.
9. Сучасні концепти управління змінами на підприємстві.
10. Управління стратегічними змінами як управління діяльністю.
11. Стейкхолдери підприємства та їх роль в управлінні стратегічними змінами.
12. Контактні аудиторії в управлінні стратегічними змінами.
13. «Носії змін» в управлінні стратегічними змінами.
14. Синергія змін та її причини виникнення на підприємствах.
15. Теорія змін Г. Моргана та сутність організаційних метафор.
16. Порівняльний аналіз теорій Е та О.
17. Сутність моделі змін К. Левіна.
18. Типові групи персоналу підприємства залежно від реагування на пропонувані зміни згідно теорії К. Левіна.
19. Сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера.
20. Модель ADKAR та характеристика її складових.
21. Стадії життєвого циклу організації.
22. Основні концепції життєвого циклу організації.
23. Основні відмінні риси розвитку та стагнації.
24. Еволюційний та революційний розвиток як категорії управління стратегічними змінами.
25. Стадії організаційного розвитку у моделі життєвого циклу Л. Грейнера.
26. Ключові моделі життєвого циклу організації згідно підходу І. Адізеса.
27. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та його методика проведення.
28. Зовнішнє середовище діяльності підприємства та характеристика його складових.
29. Особливості впливу на підприємство як платформу змін зовнішнього середовища.
30. Драйвери стратегічних змін та їх відмінності від факторів зовнішнього середовища.
31. Матричні методи аналізу та ідентифікації зовнішніх драйверів змін на підприємстві.

32. Макроекономічні драйвери стратегічних змін.
33. Локальні драйвери стратегічних змін.
34. Галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

### РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Трикутник стратегічних змін.
2. Методи планування діяльності операційної системи.
3. Типи підприємств в ході реалізації стратегічних змін та їх характеристика.
4. Команда управління стратегічними змінами та її формування.
5. Характеристика основних учасників команди стратегічних змін.
6. Функції лідера чи менеджера стратегічних змін.
7. Сутність стратегічного потенціалу змін підприємства.
8. Локальні складові стратегічного потенціалу змін підприємства.
9. Трудовий (кадровий) локальний стратегічний потенціал змін.
10. Локальний стратегічний потенціал змін основних засобів (фондовий аналог потенціалу змін).
11. Оборотний локальний стратегічний потенціал стратегічних змін.
12. Локальний стратегічний потенціал змін нематеріальних активів підприємства.
13. Фінансово-інвестиційний локальний потенціал стратегічних змін.
14. Структура стратегічного потенціалу змін, як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства.
15. Методика визначення рівня стратегічного потенціалу змін підприємства.
16. Напрямки забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом змін на підприємстві.
17. Триєдина роль людського фактору у опорі змінам.
18. Поняття, значення та природа опору змінам.
19. Класифікація типів опору змінам на підприємстві.
20. Основні причини опору змінам на підприємстві.
21. Класифікація причин опору змінам на підприємстві.
22. Підходи до оцінки опору змінам на підприємствах.
23. Напрямки подолання опору змінам на підприємстві.
24. Стадії подолання опору змінам на підприємствах.
25. Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами.
26. Рівні корпоративної культури підприємства.
27. Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами.
28. Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам.
29. Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.
30. Реалізація управління стратегічними змінами на сучасних підприємствах.

31. Модель формування стратегії змін підприємства та її зв'язок із стратегічним набором.
32. Підходи до створення стратегії змін залежно від взаємодії команди стратегічних змін, менеджменту стратегічних змін та рівнів стратегічного управління.
33. Стратегія змін як складова управління підприємством.
34. Типи стратегій змін та їх характеристика.

**ЧАСТИНА 3.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТІВ**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ, ПРИНЦИПИ**

#### **Тема 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами**

##### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Стратегічне середовище діяльності підприємства та його динамізм.
  2. Типи організаційних змін.
  3. Стратегія діяльності підприємства та її поліваріантність.

##### **Список рекомендованої літератури**

###### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.

###### **Додаткова**

1. Садеков А. А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання . Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с.
2. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Шершньова З .Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2011 – 699 с.

#### **Тема 2. Управління стратегічними змінами як інтегрована складова менеджменту змін**

##### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Еволюція теорії стратегічного управління та розвиток підходів до управління змінами.
  2. Становлення Change Management як окремої науки.
  3. Стейкхолдери як учасники стратегічного процесу на підприємстві.
  4. Контактні аудиторії як учасник стратегічного процесу.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

### Додаткова

1. Коттер Дж. П. Впереді перемен/ Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО"Олимп–Бизнес", 2011. –256 с.
2. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161.
3. Приймак Н.С. Change management в системі сучасного стратегічного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 125-128.

## Тема 3. Теорії управління змінами

### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Модель «Айзберг» та її значення для розвитку теорії змін.
  2. П'ять підходів до управління змінами К. Тюрлі.
  3. «Формула змін» Берхарда і Глейчера та її аналітичне застосування.
  4. Процесні теорії організаційного розвитку та змін за А. Ван де Веном та М. Пулем.
  5. Сутність моделі змін Надлера та Тушмана.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

4. Larry E. Greiner, Lawrence P.R. Patterns of Organization Change. Harvard Business Review. 1967. May-June. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>.

### **Додаткова**

1. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
2. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287 - 291.
3. Watzlawick P. Weakland J., Fish R. Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution. New York : Norton, 1974. 176 p.
4. Tushman M. Newman W.H., Romanelli E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*. 1986. Vol. 29, No. 1. P. 144–158.
5. Golembiewski R., Billingsley K., Yeager S. Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs. *Journal of applied behavior science*. 1976. Vol. 11. P. 143–155.
6. Retolaza I.E. Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. 2012. URL: <http://www.theoryofchange.nl/resource/theory-change-thinking-and-actionapproach-navigate-complexity-social-change-processe> (date of the application: 11.12.2020).

## **Тема 4. Управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу організації**

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.
2. Самостійно опрацюйте питання:
  1. Розвиток концепції життєвого циклу підприємства.
  2. Теорія життєвого циклу І. Адізеса та її особливості.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Адизес И.К. Управляя изменениями [пер. с англ. В. Кузин]. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 223 с.

### **Додаткова**

1. Коттер Дж. П. Впереди перемен. Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. –256 с.
2. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2011 – 699 с.
4. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.

## **Тема 5. Зовнішні драйвери стратегічних змін та їх оцінка**

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства.
  2. Системний підхід в стратегічному менеджменті та його реалізація у управлінні стратегічними змінами підприємства.
3. *Завдання до виконання групового проекту 1*
  1. На підставі ґрунтовного аналізу поточного стану діючого підприємства та результатів його стратегічного управління, скласти перелік чинників зовнішнього середовища (драйверів) які впливають на підприємство як платформу змін та визначають необхідність стратегічних змін.
  2. Здійснити експертну зважену оцінку кожної групи факторів із зазначенням напрямку їх впливу – позитивно налаштовані драйвери змін чи негативно налаштовані драйвери змін (мінімум три фактори кожної групи).
  3. Виявити рівень впливу зовнішніх драйверів змін на діяльність підприємства.
  4. Здійснити оцінку зовнішніх драйверів змін із використанням відповідних матричних методів аналізу.
  5. Узагальнити результати та запропонувати стратегічні заходи щодо реалізації стратегії діючого підприємства в умовах реалізації різновекторних драйверів стратегічних змін.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Адизес И.К. Управляя изменениями [пер. с англ. В. Кузин]. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 223 с.

### **Додаткова**

1. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
2. Шершньова З .Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2011 – 699 с.
3. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### Тема 6. Учасники процесу стратегічних змін.

##### Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
- 2. Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Стратегічний набір підприємства та необхідність його трансформацій
  2. Ролі учасників команди стратегічних змін.

##### Список рекомендованої літератури

###### Основна

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Садеков А.А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання . Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с.

###### Додаткова

1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
2. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
3. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. 432 с.
5. Шершньова З .Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2011 – 699 с.

#### Тема 7. Стратегічний потенціал змін

##### Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
- 2. Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Маркетинговий стратегічний потенціал змін
  2. Інноваційний стратегічний потенціал змін.

### 3. Інформаційний стратегічний потенціал змін.

#### 3. Завдання до виконання групового проекту 2

1. На підставі попередньо проведеного груповому проекті 1, ґрунтового аналізу результатів діяльності та зовнішніх умов, які їх визначили, для діючого підприємства здійснюється розрахунок рівня сформованого стратегічного потенціалу змін у динаміці за 3-5 років, виконується оцінка динаміки зміни його абсолютного рівня та зміни його окремих локальних складових.

2. Здійснюється розрахунок рівня реалізації стратегічного потенціалу змін підприємства, виконується аналіз причин, які вплинули на даний показник.

3. Виконується динамічно-структурна оцінка стратегічного потенціалу підприємства, аналізуються причини зміни структури потенціалу змін.

4. Локальні складові стратегічного потенціалу змін структуруються за дійовою та предметною ознакою, виконується горизонтальний та вертикальний аналіз як всього потенціалу змін, так і його складових.

5. Узагальнюються результати аналізу стратегічного потенціалу змін, надаються пропозиції по забезпеченню зростання його рівня та покращення структури.

### Список рекомендованої літератури

#### Основна

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.

#### Додаткова

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М: Добрая книга, 2006. 360 с.
2. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
4. Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148.
5. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації [ Текст ]: монографія /Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Ужгород, 2014. 420 стр.

### Тема 8. Опір змінам та його вплив на реалізацію стратегічних змін

### **Завдання для самостійної роботи:**

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
- 2. Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Класифікація опору змінам.
  2. Класифікація причин опору стратегічним змінам.
  3. Експертні методи оцінювання опору стратегічним змінам.
  4. Кібернетичні методи оцінювання опору стратегічним змінам.
  5. Нетрадиційні методи мотивації персоналу до участі у процесі стратегічних змін.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

#### **Додаткова**

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М: Хорошая книга, 2006. 360 с.
2. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
3. Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»). М.: Изд-во «Проспект», 2014. 61 с.
4. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh> (дата звернення: 23.10.2019).
5. Опір організаційним змінам в розвитку організації. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod\\_resource/content/1/Лекція%206.%20ОПІР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod_resource/content/1/Лекція%206.%20ОПІР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf) (дата звернення: 22.10.2019).

## **Тема 9. Корпоративна культура в систему управління стратегічними змінами**

### **Завдання для самостійної роботи:**

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.*
- 2. Самостійно опрацюйте питання:*

1. Підходи до визначення місця корпоративної культури у стратегічному менеджменті підприємства.
2. Формування корпоративної культури підприємства.
3. Національні особливості та типізація корпоративної культури підприємства.
4. Ідентифікація типу корпоративної культури на підприємствах різного типу.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для с

#### **Додаткова**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
3. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 50-56. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf> (дата звернення: 16.09.2018).
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
6. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.
7. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 2(20). С. 113-122.
8. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5, т. 1. С. 99-102.

### **Тема 10. Сучасні методи управління стратегічними змінами.**

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу.
2. Самостійно опрацюйте питання:
  1. Стратегічний портфель підприємства та його складові.

2. Стратегія підприємства та організаційний дизайн.
3. Ризики реалізації стратегій змін

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
3. Lewin K. Feild Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
4. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

#### **Додаткова**

1. Асаул А. Н. Організація підприємницької діяльності: підручник. СПб.: АНО ШПЕВ, 2009. 336 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен ; пер. с англ. М. : ЮНИ-ТИ, Банки и биржи, 1997. 365 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
4. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
5. Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»). М.: Изд-во «Проспект», 2014. 61 с.
6. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

Навчальне видання

*Приймак Наталія Сергіївна,*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

Ступінь: магістр

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 1,5.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.