

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Г. Коптева – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ННІ Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ»;
О. Івасенко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 24 квітня 2026 року)*

Управління організаційним розвитком підприємства : методичні рекомендації
У 67 до практичних занять для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] /уклад. Т. С. Обидєннова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 73 с.).

У методичних рекомендаціях до проведення практичних занять з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» наведено перелік тем та відповідних їм запитань для обговорення; аналітичні та ситуаційні завдання, надано методичні рекомендації до їх розв'язання. Наведено список рекомендованої до вивчення літератури.

Метою практичних занять є демонстрація, обґрунтування й обговорення прийнятих управлінських рішень під час самостійного виконання спеціальних завдань для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля».

УДК 005.5:005.7:658.1

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026
© Обидєннова Т. С., уклад. 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організаційного розвитку підприємства.....	6
Тема 1. Характеристика підприємства та особливості його розвитку.	6
Тема 2. Організація як складна система та об'єкт управління.....	10
Тема 3. Організаційний розвиток.....	21
Змістовий модуль 2. Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві.....	38
Тема 4. Організаційні зміни як складова частина організаційного розвитку.....	38
Теми 5. Управління організаційним розвитком, із детальними умовами та різними типами завдань.....	48
Теми 6. Модернізація організаційних структур підприємства.....	57
Рекомендована література.....	68
Додаток А.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами та активною цифровізацією економіки, особливого значення набуває ефективне управління організаційним розвитком. Саме здатність підприємства до своєчасної адаптації, впровадження інновацій та трансформації управлінських підходів визначає його конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» розроблено для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм здобуття освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля». Видання спрямоване на формування системного наукового мислення, аналітичних здібностей та практичних навичок управління організаційними змінами і розвитком підприємств.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів комплексного уявлення про сутність, принципи, механізми та інструменти управління організаційним розвитком підприємства, а також набуття здатності до наукового аналізу, планування та реалізації змін з урахуванням стратегічних орієнтирів, ресурсного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

Особливістю підготовки здобувачів рівня PhD є орієнтація на розвиток дослідницьких, аналітичних та управлінських компетентностей, що дозволяють не лише застосовувати існуючі підходи до управління розвитком, але й розробляти нові концептуальні рішення у сфері організаційних трансформацій. У цьому контексті практична робота виступає ключовим елементом освітнього процесу, оскільки забезпечує поглиблення знань, розвиток критичного мислення та формування навичок наукового дослідження.

Завданням вивчення дисципліни є формування у здобувачів знань і практичних навичок щодо розуміння сутності організаційного розвитку як інтегрованої управлінської функції; аналізу сучасних моделей і підходів до розвитку підприємств; проведення діагностики їх стану та визначення потреб у змінах; розроблення стратегій розвитку з урахуванням людського капіталу, інноваційного потенціалу та цифрових трансформацій; формування і реалізації проєктів розвитку; управління процесами змін і подолання опору персоналу; побудови адаптивних організаційних структур; оцінювання ефективності управління розвитком і забезпечення стійкості змін.

Методичні рекомендації містять завдання різного рівня складності, спрямовані на розвиток аналітичного мислення, здатності до системного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Значна увага приділяється ситуаційним, проєктним та дослідницьким завданням, які

моделюють реальні управлінські ситуації та сприяють формуванню практичних компетентностей.

Підготовка до практичних занять є важливою складовою самостійної роботи здобувачів і передбачає опрацювання конспекту лекцій, рекомендованої навчальної та наукової літератури, засвоєння основних термінів і понять, а також виконання завдань для самоконтролю. Особливу увагу слід приділяти розумінню змісту понять, встановленню взаємозв'язків між ними та їх практичному застосуванню. Доцільним є використання схем, таблиць і власних конспектів для структуризації інформації.

Важливим етапом підготовки є також засвоєння умовних позначень і ключових показників, що використовуються у дисципліні. Рекомендується формувати власний глосарій, що сприятиме кращому запам'ятовуванню та швидкому орієнтуванню у навчальному матеріалі. Самоконтроль знань доцільно здійснювати шляхом виконання тестових, аналітичних і ситуаційних завдань, що дозволяє виявити прогалини та своєчасно їх усунути.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.
ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА
ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РОЗВИТКУ**

Завдання 1.

Промислове підприємство протягом останніх трьох років демонструє стійке зростання обсягів виробництва (15–20% щорічно). Водночас організаційна структура залишається незмінною, інноваційні технології не впроваджуються, а продуктивність праці зростає незначними темпами. Управління здійснюється за традиційною ієрархічною моделлю, орієнтованою на контроль і стабільність.

Завдання:

1. Визначте, чи можна охарактеризувати наведені процеси як розвиток підприємства.
2. Проведіть порівняльний аналіз категорій «зростання», «розвиток» та «функціонування» у контексті наведеної ситуації.
3. Визначте ознаки, які свідчать про відсутність або обмеженість розвитку.
4. Запропонуйте комплекс управлінських рішень, спрямованих на трансформацію кількісного зростання у якісний розвиток.
5. Обґрунтуйте свої висновки з позицій сучасної теорії організаційного розвитку.

Завдання 2.

Наведені управлінські ситуації відображають різні типи розвитку підприємства в умовах змінного середовища.

Таблиця 1

Ситуація	Тип розвитку	Характер змін	Обґрунтування
Впровадження ERP-системи			
Скорочення обсягів виробництва			
Поступова оптимізація бізнес-процесів			
Радикальна зміна бізнес-моделі			
Вихід підприємства на міжнародний ринок			
Автоматизація виробничих процесів			
Реструктуризація підприємства в умовах кризи			

Ситуація	Тип розвитку	Характер змін	Обґрунтування
Злиття або поглинання компанії (M&A)			
Запровадження системи управління якістю (ISO)			
Переорієнтація на новий сегмент споживачів			
Розвиток корпоративної культури та лідерства			
Перехід до цифрової бізнес-моделі (e-commerce)			
Скорочення персоналу з метою оптимізації витрат			

Завдання:

1. Класифікуйте кожну ситуацію за типом розвитку.
2. Визначте характер змін (кількісний / якісний / комплексний).
3. Обґрунтуйте вибір із використанням наукової термінології.
4. Запропонуйте власні критерії класифікації розвитку.

Завдання 3.

Завдання:

1. Побудуйте концептуальну модель (у вигляді таблиці або схеми), яка відображає взаємозв'язок між категоріями: «розвиток», «зростання», «прогрес», «еволюція», «функціонування».
2. Визначте місце кожної категорії в системі управлінських понять.
3. Встановіть ієрархічні та причинно-наслідкові зв'язки між ними.
4. Обґрунтуйте, чому «розвиток» виступає інтегруючою категорією.
5. Сформулюйте авторське визначення поняття «розвиток підприємства».

Форма подання:

Категорія	Сутність	Характер змін	Взаємозв'язок з розвитком

Завдання 4.

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, що характеризується активною діяльністю конкурентів, насиченістю ринку та зростанням вимог споживачів до якості продукції та рівня сервісу. Протягом останнього періоду підприємство стикається зі зниженням попиту на свою продукцію, що може бути зумовлено як зміною споживчих уподобань, так і недостатньою адаптацією до ринкових тенденцій.

Водночас підприємство має значний внутрішній потенціал розвитку: висококваліфікований персонал, який володіє необхідними компетенціями для впровадження змін; доступ до сучасних інноваційних технологій, що дозволяють модернізувати виробничі процеси; а також стабільне фінансове становище, яке створює можливості для інвестування в розвиток.

Незважаючи на наявність цих переваг, підприємство не використовує їх у повному обсязі через відсутність чіткої стратегії розвитку та системного підходу до управління змінами. Внутрішні ресурси не узгоджені зі стратегічними цілями, а зовнішні виклики не розглядаються як можливості для розвитку.

У таких умовах виникає необхідність комплексного аналізу рушійних сил розвитку підприємства, оцінювання їх впливу та визначення стратегічних напрямів, які дозволять трансформувати наявні ресурси у конкурентні переваги.

Завдання:

1. Ідентифікуйте внутрішні та зовнішні рушійні сили розвитку підприємства, зокрема:

- внутрішні (персонал, технології, фінанси, організаційна структура);
- зовнішні (конкуренція, попит, технологічні тренди, ринкові зміни).

2. Оцініть силу впливу кожного фактора:

- висока;
- середня;
- низька.

Обґрунтуйте оцінку з позицій їх впливу на розвиток підприємства.

3. Визначте ключові фактори-драйвери розвитку, які:

- мають найбільший потенціал впливу;
- можуть забезпечити конкурентні переваги;
- здатні трансформувати діяльність підприємства.

4. Запропонуйте стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема:

- інноваційний розвиток;
- диверсифікацію діяльності;
- цифровізацію бізнес-процесів;
- підвищення клієнтоорієнтованості;
- оптимізацію організаційної структури.

Форма подання результатів:

Фактор	Тип (внутрішній/зовнішній)	Сила впливу	Напрямок використання

5. Побудуйте логічну модель взаємодії факторів розвитку, наприклад:

6. Поясніть:
 - як внутрішні фактори взаємодіють із зовнішніми;
 - як слабкі сторони можуть трансформуватися у можливості;
 - як синергія факторів впливає на розвиток підприємства.
7. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:
 - оцініть роль рушійних сил розвитку;
 - визначте ключові умови ефективного використання потенціалу підприємства;
 - обґрунтуйте значення стратегічного підходу до управління розвитком.

Завдання 5.

Підприємство знаходиться на стадії зрілості свого розвитку, що характеризується стабільними фінансовими показниками, передбачуваними доходами та усталеними бізнес-процесами. Організаційна структура є сформованою, чітко регламентованою та забезпечує ефективне виконання поточних функцій, однак водночас відзначається певною жорсткістю та інертністю. Управлінська система орієнтована переважно на підтримання стабільності та контролю, а не на розвиток і впровадження змін.

Незважаючи на загальну стабільність, підприємство стикається зі зниженням темпів зростання, що проявляється у стагнації обсягів продажів та обмежених можливостях розширення ринку. Інноваційна активність є низькою: нові продукти впроваджуються рідко, а технологічні оновлення здійснюються повільно. Персонал орієнтований на виконання усталених функцій і не демонструє високого рівня ініціативності чи креативності.

Крім того, підприємство поступово втрачає гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, зокрема на нові вимоги споживачів та дії конкурентів. Конкуренти, які перебувають на більш ранніх стадіях розвитку або активно трансформуються, демонструють вищу інноваційність та швидкість адаптації. Це створює загрозу поступової втрати конкурентних позицій.

Водночас підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку: достатній фінансовий ресурс, накопичений досвід, налагоджені зв'язки з партнерами та кваліфікований персонал. Однак відсутність стратегічної орієнтації на розвиток і модернізацію обмежує використання цього потенціалу.

Таким чином, підприємство перебуває у точці, де необхідно прийняти стратегічні рішення щодо трансформації, спрямовані на підвищення інноваційної активності, оновлення організаційної структури та забезпечення переходу до нового етапу розвитку.

Завдання:

1. Визначте стадію життєвого циклу підприємства та її характеристики.
2. Проаналізуйте доцільність використання різних моделей

розвитку (інноваційної, стратегічної, організаційної).

3. Обґрунтуйте вибір найбільш ефективної моделі розвитку.
4. Розробіть комплекс заходів щодо активізації розвитку підприємства.

Форма подання результатів:

Модель	Переваги	Недоліки	Доцільність

Завдання 6.

Завдання:

1. Проведіть глибокий порівняльний аналіз таких моделей розвитку підприємства:
 - модель життєвого циклу;
 - інноваційна модель;
 - стратегічна модель.
2. Визначте їх сильні та слабкі сторони.
3. Оцініть можливість їх комбінування в сучасних умовах.
4. Сформулюйте авторське бачення інтегрованої моделі розвитку підприємства.

Форма подання результатів:

Критерій	Життєвий цикл	Інноваційна	Стратегічна
Теоретична основа			
Переваги			
Недоліки			
Сфера застосування			

Сформулюйте науково обґрунтований висновок щодо перспектив використання моделей розвитку у цифровій економіці.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДНА СИСТЕМА ТА ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Завдання 1.

У сучасній теорії менеджменту поняття «організація» розглядається як складна багаторівнева категорія, що має різні трактування залежно від наукового підходу. Найбільш поширеними є підходи, які інтерпретують організацію як:

- систему взаємопов'язаних елементів;
- процес організування діяльності;
- структуру розподілу функцій і повноважень;
- соціальний інститут, що функціонує в межах певних норм і

правил.

Завдання:

1. Проведіть порівняльний науковий аналіз зазначених підходів до трактування поняття «організація», розкривши:

- сутність кожного підходу;
- його теоретичне підґрунтя;
- управлінські імплікації (наслідки для практики управління).

2. Визначте сильні та слабкі сторони кожного підходу, зокрема з позицій:

- системності;
- адаптивності до змін;
- придатності до використання в умовах цифрової економіки.

3. Побудуйте узагальнену концептуальну модель організації як інтегрованої категорії, яка поєднує:

- структурні;
- процесні;
- поведінкові;
- інституційні аспекти.

Модель може бути представлена у вигляді:

- таблиці;
- логічної схеми;
- концептуального опису.
- Обґрунтуйте, який із підходів (або їх комбінація) є домінуючим у

сучасній теорії та практиці менеджменту, враховуючи:

- цифровізацію бізнесу;
- розвиток мережевих організацій;
- зростання ролі людського капіталу;
- динамічність зовнішнього середовища.

4. Сформулюйте власне науково обґрунтоване визначення поняття «організація», яке відображає її сучасну сутність як об'єкта управління.

5. Форма подання результатів:

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження	Сфера застосування

Завдання 2.

Підприємство функціонує як жорстко структурована система з чіткою ієрархією управління, високим рівнем формалізації процедур, стандартизованими регламентами діяльності та мінімальною гнучкістю в прийнятті управлінських рішень. Основний акцент зроблено на контролі, підпорядкуванні та дотриманні правил.

Завдання:

1. Ідентифікуйте домінуючий підхід до трактування організації (системний, структурний, процесний або інституційний).

2. Розкрийте його сутність та теоретичне підґрунтя.

3. Визначте його переваги з точки зору стабільності, керованості та

передбачуваності.

4. Проаналізуйте обмеження цього підходу в умовах цифровізації та динамічного середовища.
5. Оцініть потенційні ризики для розвитку підприємства.
6. Запропонуйте напрями трансформації організації в більш адаптивну модель.

Завдання 3.

Завдання:

1. Оберіть реальне (Додаток А) або змодельоване підприємство.
2. Проаналізуйте його як відкриту систему, визначивши:
 - вхідні ресурси (input);
 - внутрішні процеси;
 - результати (output);
 - зворотний зв'язок.
3. Визначте характер взаємодії із зовнішнім середовищем.
4. Оцініть здатність організації до саморозвитку.
5. Зробіть висновок щодо рівня її адаптивності.

Завдання 4.

На підприємстві спостерігаються суттєві проблеми в організації управлінської діяльності, що проявляються у дублюванні функцій між різними підрозділами. Окремі структурні одиниці виконують схожі або навіть ідентичні завдання, що призводить до нераціонального використання ресурсів і підвищення витрат. Відсутність чіткого розмежування повноважень і відповідальності створює невизначеність у виконанні управлінських функцій.

Між підрозділами виникають конфлікти, які пов'язані з конкуренцією за ресурси, розбіжностями у цілях та відсутністю узгодженості дій. Це негативно впливає на психологічний клімат у колективі та знижує рівень взаємодії між працівниками. Управлінські рішення часто приймаються із запізненням або не реалізуються належним чином через відсутність координації.

Інформаційні потоки є неструктурованими та фрагментарними: передача інформації між підрозділами здійснюється із затримками або в неповному обсязі. Відсутність єдиної системи комунікації призводить до втрати важливої інформації та помилок у прийнятті рішень. Це особливо критично в умовах динамічного середовища, де швидкість обміну інформацією є ключовим фактором ефективності.

Координація діяльності підприємства є низькою, що проявляється у відсутності узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Підрозділи діють ізольовано, не враховуючи загальні інтереси підприємства, що призводить до зниження загальної результативності.

У сукупності ці проблеми свідчать про недосконалість організаційної структури та механізму управління, що потребує їх перегляду та оптимізації

з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання:

1. Ідентифікуйте порушені елементи організаційного процесу.
2. Визначте причини виникнення проблем.
3. Оцініть їх вплив на ефективність підприємства.
4. Запропонуйте комплекс заходів щодо оптимізації.
5. Обґрунтуйте рішення з позицій сучасних управлінських підходів.

Завдання 5.

Твердження: «Організаційний процес є формальною функцією менеджменту і не залежить від людського фактору».

Завдання:

1. Проаналізуйте твердження з позицій сучасної теорії.
2. Наведіть аргументи «за» і «проти».
3. Використайте приклади.
4. Сформулюйте науково обґрунтований висновок.

Завдання 6.

Розробіть модель організаційного процесу для стартапу, врахувавши:

- гнучкість структури;
- мінімізацію ієрархії;
- цифрові комунікації;
- командну взаємодію.

Обґрунтуйте кожен елемент.

Завдання 7.

На підприємстві спостерігається зниження оперативності управлінських процесів, що проявляється у значному уповільненні прийняття управлінських рішень. Узгодження навіть поточних питань потребує проходження через декілька рівнів ієрархії, що призводить до втрати часу та зниження гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Інформаційні потоки є неефективними: передача даних між підрозділами відбувається із затримками, часто спотворюється або дублюється, що ускладнює координацію діяльності. Відсутність сучасних цифрових інструментів управління та автоматизованих систем обробки інформації поглиблює проблему комунікаційної неузгодженості.

Персонал підприємства демонструє низький рівень мотивації, що проявляється у зниженні продуктивності праці, формальному виконанні обов'язків та відсутності ініціативності. Працівники не залучені до процесів прийняття рішень, не мають достатнього доступу до інформації про цілі та результати діяльності підприємства, що формує відчуття відчуженості. Система стимулювання є застарілою та не враховує індивідуальні результати праці, що додатково знижує зацікавленість персоналу в досягненні стратегічних цілей.

У сукупності зазначені проблеми свідчать про наявність дисфункцій в

організаційному механізмі управління, зокрема у сфері комунікацій, мотивації та розподілу повноважень. Така ситуація створює ризики втрати конкурентоспроможності підприємства, зниження ефективності діяльності та ускладнює реалізацію змін і розвиток організації в умовах динамічного середовища.

Визначте:

1. Визначте дисфункції механізму.
2. Проведіть причинно-наслідковий аналіз.
3. Запропонуйте рішення.
4. Оцініть їх ефективність

Завдання 8.

Організаційний механізм управління підприємства включає ключові елементи – організаційну структуру, методи управління, інформаційне забезпечення та систему мотивації. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості та взаємодії цих компонентів.

Завдання:

1. Побудуйте логіко-системну модель (схему) взаємодії основних елементів механізму управління:

- організаційна структура;
- методи управління;
- інформаційне забезпечення;
- система мотивації.

Схема може бути представлена у вигляді:

- блок-схеми;
- графічної моделі;
- структурно-логічної таблиці з відображенням зв'язків.

2. Для кожного елемента визначте:

- його функціональне призначення;
- роль у системі управління;
- взаємозв'язок з іншими елементами.

3. Проаналізуйте характер взаємодії між елементами, зокрема:

- як організаційна структура впливає на вибір методів управління;
- як інформаційні потоки забезпечують реалізацію управлінських рішень;

– як система мотивації впливає на ефективність реалізації управлінських дій;

– як узгодженість усіх елементів формує цілісність управлінської системи.

4. Визначте можливі дисфункції у взаємодії елементів, наприклад:

- неузгодженість структури та методів управління;
- інформаційні бар'єри;
- неефективна система мотивації.

Обґрунтуйте, як ці дисфункції впливають на ефективність діяльності

підприємства.

5. Сформулюйте науково обґрунтоване пояснення, як узгодженість елементів механізму управління впливає на:

- ефективність прийняття управлінських рішень;
- швидкість реагування на зміни середовища;
- рівень продуктивності персоналу;
- загальну конкурентоспроможність підприємства.

Рекомендована форма подання:

Елемент	Функція	Взаємозв'язок з іншими елементами	Вплив на ефективність

Завдання 9.

Підприємство протягом останніх двох років демонструє динамічне зростання: суттєво збільшилися обсяги виробництва, розширився асортимент продукції, а також відбулося активне освоєння нових ринків збуту. Кількість персоналу зросла майже вдвічі, що потребувало формування нових структурних підрозділів та залучення додаткових управлінських кадрів. Водночас організаційна структура підприємства не була своєчасно адаптована до масштабів діяльності, що призвело до перевантаження керівників і нечіткого розподілу повноважень.

На підприємстві почали виникати проблеми координації між підрозділами, що проявляється у дублюванні функцій, конфліктах інтересів та затримках у виконанні управлінських рішень. Інформаційні потоки є недостатньо структурованими, що ускладнює процес прийняття рішень і знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, спостерігається поступове зниження ефективності управління через відсутність формалізованих процедур і системи контролю.

Попри позитивну динаміку розвитку, підприємство стикається з ризиками втрати керованості, зниження внутрішньої узгодженості та погіршення якості управлінських рішень, що може негативно вплинути на його подальше зростання.

Завдання:

1. Визначте стадію життєвого циклу організації, на якій перебуває підприємство.
2. Обґрунтуйте свій вибір, виділивши ключові характеристики цієї стадії.
3. Визначте основні ознаки, що підтверджують належність підприємства до відповідної стадії розвитку.
4. Проаналізуйте ризики, пов'язані з поточним етапом функціонування підприємства.

Запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на забезпечення ефективного переходу до наступної стадії життєвого циклу.

Завдання 10.

Використовуючи результати попереднього ситуаційного аналізу (або обравши реальне/умовне підприємство), необхідно провести системну оцінку стану організаційного механізму управління.

Завдання:

1. Виділіть ключові складові організаційного механізму управління підприємства, зокрема:
 - організаційна структура;
 - система управління (розподіл повноважень);
 - методи управління;
 - інформаційне забезпечення;
 - система мотивації персоналу.
2. Для кожної складової:
 - охарактеризуйте її поточний стан;
 - виявіть основні проблеми та дисфункції;
 - визначте причини їх виникнення;
 - запропонуйте конкретні управлінські рішення;
 - обґрунтуйте очікуваний ефект від їх впровадження.
3. Визначте, яка складова механізму є критичною (вузьким місцем) у функціонуванні підприємства.
4. Побудуйте причинно-наслідковий зв'язок між проблемами (можна у вигляді короткої логічної моделі або опису).
5. Оцініть запропоновані заходи за критеріями:
 - ефективність;
 - реалізованість;
 - вплив на розвиток підприємства.
6. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо стану організаційного механізму управління та напрямів його вдосконалення.

Форма подання результатів:

Складова механізму	Поточний стан	Виявлені проблеми	Причини	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Організаційна структура					
Система управління					
Методи управління					
Інформаційне забезпечення					
Система мотивації					

Завдання 11.

Організація як відкрита соціально-економічна система проходить певні етапи розвитку, кожен з яких характеризується специфічними

управлінськими особливостями, проблемами та потребами у трансформації. Розуміння цих відмінностей є необхідною передумовою ефективного управління розвитком підприємства.

Завдання:

1. Заповніть розширену аналітичну таблицю, охарактеризувавши всі основні стадії життєвого циклу організації:

- створення;
- зростання;
- зрілість;
- спад (або трансформація).

Форма подання результатів:

Стадія	Характеристика (ключові ознаки)	Основні проблеми	Управлінські рішення	Ризики	Пріоритети управління
Створення					
Зростання					
Зрілість					
Спад / трансформація					

2. Для кожної стадії необхідно:

- визначити характер розвитку підприємства (динаміка, рівень невизначеності, структура управління);
- ідентифікувати ключові управлінські виклики;
- сформулювати відповідні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності;
- оцінити ризики переходу до наступної стадії;
- визначити пріоритети управління (наприклад: виживання, зростання, оптимізація, трансформація).

3. Проведіть порівняльний аналіз стадій, зокрема:

- як змінюється структура управління;
- як трансформується роль керівника;
- як еволюціонує система комунікацій;
- як змінюються пріоритети розвитку підприємства.

4. Сформулюйте узагальнюючий висновок, у якому:

- обґрунтуйте значення концепції життєвого циклу для управління підприємством;
- визначте, які стадії є найбільш ризикованими;
- поясніть, чому своєчасна трансформація управління є критичною для розвитку підприємства.

5. Визначте можливість накладання або змішування стадій у сучасних умовах (наприклад, при цифровій трансформації).

6. Проаналізуйте, як вплив зовнішнього середовища може прискорювати або гальмувати перехід між стадіями.

Завдання 12.

Підприємство перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Його діяльність характеризується стабільними обсягами виробництва, усталеною ринковою позицією та відносно прогнозованими фінансовими результатами. Організаційна структура є формалізованою, управлінські процеси стандартизовані, а система контролю – налагодженою. Водночас темпи зростання поступово знижуються, інноваційна активність є обмеженою, а корпоративна культура орієнтована переважно на підтримання існуючого стану.

Підприємство стикається з посиленням конкуренції, змінами в поведінці споживачів, а також зростаючим впливом цифрових технологій на ринок. З'являються нові гравці, які використовують інноваційні бізнес-моделі, що створює загрозу втрати конкурентних позицій. У внутрішньому середовищі спостерігається певна інерційність управління, зниження гнучкості та обмежена готовність до змін.

Завдання:

1. Проведіть аналітичну оцінку стану підприємства, визначивши:
 - ключові ознаки стадії зрілості;
 - сильні та слабкі сторони підприємства;
 - фактори, що впливають на його подальший розвиток.
2. Розробіть не менше трьох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, зокрема:
 - інерційний (консервативний) – збереження існуючої моделі функціонування;
 - інноваційний (прогресивний) – активне впровадження змін і технологій;
 - кризовий (регресивний) – втрата конкурентних позицій.

Форма подання:

Сценарій	Характеристика	Умови реалізації	Наслідки

3. Визначте ризики переходу підприємства до стадії спаду, зокрема:
 - зниження попиту;
 - технологічне відставання;
 - втрата конкурентних переваг;
 - неефективність управління;
 - опір змінам з боку персоналу.
4. Запропонуйте варіанти трансформації підприємства, спрямовані на запобігання спаду, зокрема:
 - інноваційний розвиток;
 - цифрову трансформацію;
 - реструктуризацію організаційної структури;
 - розвиток людського капіталу;

- диверсифікацію діяльності.
- 5. Обґрунтуйте, який сценарій є найбільш доцільним, виходячи з:
 - умов зовнішнього середовища;
 - ресурсного потенціалу підприємства;
 - стратегічних цілей.
- 6. Побудуйте логічну модель переходу між стадіями життєвого циклу (зрілість → трансформація / спад).
- 7. Визначте ключові тригери змін, які запускають перехід до іншої стадії.
- 8. Запропонуйте систему індикаторів раннього попередження спаду.
- 9. Сформулюйте науково обґрунтований висновок щодо перспектив розвитку підприємства.

Завдання 13

Підприємство перебуває на стадії спаду життєвого циклу. Протягом останніх років спостерігається систематичне зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, скорочення частки ринку та погіршення фінансових результатів. Продукція підприємства поступово втрачає конкурентоспроможність через технологічне відставання та зміну споживчих уподобань.

Організаційна структура є надмірно бюрократизованою, процеси прийняття рішень – повільними, а рівень інноваційної активності – низьким. Внутрішнє середовище характеризується зниженням мотивації персоналу, зростанням конфліктності та опором будь-яким змінам. Керівництво орієнтоване переважно на збереження існуючого стану, що поглиблює кризові тенденції.

Зовнішнє середовище також чинить додатковий тиск: посилюється конкуренція, на ринку з'являються інноваційні компанії, а цифрові технології змінюють правила ведення бізнесу. У сукупності це створює загрозу втрати ринкових позицій і потенційного виходу підприємства з ринку.

Завдання:

1. Проведіть комплексний аналіз причин спаду підприємства, визначивши:
 - внутрішні фактори (організаційні, кадрові, управлінські);
 - зовнішні фактори (ринкові, технологічні, конкурентні);
 - ключові «вузькі місця» у діяльності підприємства.
2. Розробіть систему антикризових заходів, що охоплює:
 - оперативні (короткострокові) дії – стабілізація фінансового стану;
 - тактичні заходи – оптимізація витрат, підвищення ефективності процесів;
 - стратегічні заходи – формування нової моделі розвитку.
3. Запропонуйте варіанти реструктуризації підприємства, зокрема:
 - організаційну (зміна структури управління);

- виробничу (модернізація технологій);
- фінансову (перерозподіл ресурсів);
- кадрову (оновлення персоналу, розвиток компетенцій).

Форма подання:

Напрямок реструктуризації	Зміст заходів	Очікуваний ефект	Ризики

4. Визначте можливості переходу підприємства до нового циклу розвитку, зокрема через:

- інноваційний розвиток;
- цифрову трансформацію;
- диверсифікацію діяльності;
- зміну бізнес-моделі;
- вихід на нові ринки.

5. Обґрунтуйте оптимальну стратегію відновлення розвитку підприємства, враховуючи:

- ресурсний потенціал;
- конкурентне середовище;
- рівень готовності організації до змін.

Завдання 14.

Підприємство перебуває на етапі переходу від стадії зростання до стадії зрілості. Воно досягло значного розширення масштабів діяльності, збільшило обсяги виробництва та сформувало стабільну клієнтську базу. Водночас організаційна структура, яка була ефективною на етапі зростання, починає втрачати свою ефективність: спостерігається перевантаження керівників, уповільнення прийняття рішень та зниження гнучкості.

Система управління потребує більшої формалізації, однак існує ризик надмірної бюрократизації. Персонал звик до гнучких умов роботи, що може спричинити опір впровадженню нових правил і процедур.

Завдання:

- Визначте, які зміни необхідні у системі менеджменту, зокрема:
 - у структурі управління;
 - у розподілі повноважень;
 - у системі контролю;
 - у комунікаціях.
- Проаналізуйте ризики трансформації, такі як:
 - втрата гнучкості;
 - зростання бюрократії;
 - опір персоналу;
 - зниження інноваційності.
- Запропонуйте механізми мінімізації ризиків, зокрема через:
 - адаптивні моделі управління;

- розвиток корпоративної культури;
 - комунікаційні стратегії;
 - поетапне впровадження змін.
4. Сформулюйте висновок щодо оптимальної моделі менеджменту на цій стадії.

Завдання 15.

Твердження: Централізоване управління є ефективним на всіх стадіях життєвого циклу організації».

Завдання:

1. Проведіть критичний аналіз твердження, використовуючи:
 - теорії менеджменту;
 - концепцію життєвого циклу;
 - сучасні підходи до управління.
2. Визначте:
 - переваги централізованого управління;
 - обмеження та ризики;
 - стадії, на яких воно є найбільш/найменш ефективним.
3. Наведіть приклади з практики (реальні або змодельовані).
4. Сформулюйте науково обґрунтований висновок, який відображає сучасне бачення ефективного управління.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Завдання 1.

Організаційний розвиток розглядається як системний, керований та довгостроковий процес змін, що охоплює всі елементи організації – структуру, процеси, культуру та людський потенціал.

Завдання:

1. Проведіть порівняльний аналіз підходів до визначення організаційного розвитку (системний, поведінковий, процесний, стратегічний).
2. Визначте їх теоретичні засади та управлінські імплікації.
3. Встановіть відмінність між поняттями:
 - розвиток підприємства;
 - організаційний розвиток;
 - управління змінами.
4. Побудуйте концептуальну модель організаційного розвитку.
5. Сформулюйте власне наукове визначення.

Завдання 2.

Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі та протягом останніх років активно інвестує у впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію окремих

функціональних напрямів діяльності. Зокрема, було впроваджено нові інформаційні системи, модернізовано обладнання та частково автоматизовано управлінські процеси. Це дозволило підвищити технічний рівень виробництва та скоротити витрати часу на виконання окремих операцій.

Водночас організаційна структура підприємства залишається незмінною, зберігаючи жорстку ієрархію, централізований характер управління та обмежену гнучкість. Корпоративна культура орієнтована переважно на стабільність, дотримання встановлених процедур та мінімізацію ризиків, що стримує ініціативність персоналу. Система управління персоналом не зазнала суттєвих змін: відсутні сучасні механізми мотивації, розвитку компетенцій та залучення працівників до процесів змін.

У результаті між технічним рівнем підприємства та його організаційною складовою формується дисбаланс, що може обмежувати ефективність використання впроваджених інновацій та стримувати подальший розвиток.

Завдання:

1. Визначте, чи можна вважати описані зміни проявом організаційного розвитку підприємства. Обґрунтуйте відповідь, використовуючи понятійний апарат теорії організаційного розвитку (системність, комплексність, узгодженість змін).

2. Проведіть аналіз дисбалансу між елементами організації, зокрема:

- технологічною складовою;
- організаційною структурою;
- корпоративною культурою;
- системою управління персоналом.

Форма подання:

Елемент системи	Поточний стан	Рівень розвитку	Взаємозв'язок з іншими елементами	Проблеми

3. Визначте ключові ризики такого однобічного розвитку, зокрема:

- неефективне використання технологій;
- зниження мотивації персоналу;
- опір змінам;
- втрата конкурентних переваг;
- зниження адаптивності підприємства.

Обґрунтуйте кожен ризик з позицій системного підходу.

4. Запропонуйте комплексну програму організаційних змін, що забезпечить збалансований розвиток підприємства, зокрема:

- трансформацію організаційної структури (децентралізація,

гнучкість);

- розвиток корпоративної культури (інноваційність, відкритість до змін);
 - удосконалення системи управління персоналом (мотивація, навчання, залучення);
 - інтеграцію технологічних і управлінських змін.
5. Сформулюйте науково обґрунтований висновок, у якому:
- визначте рівень організаційного розвитку підприємства;
 - обґрунтуйте необхідність комплексного підходу до змін;
 - поясніть роль узгодженості елементів системи у забезпеченні ефективності розвитку.

Завдання 3.

Організаційний розвиток у сучасній теорії менеджменту розглядається через призму різних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах функціонування організації. Найбільш поширеними є системний, поведінковий, процесний та стратегічний підходи, які у сукупності формують комплексне розуміння сутності змін в організації.

Завдання:

1. Побудуйте розширену аналітичну таблицю, у якій розкрийте зміст основних підходів до організаційного розвитку:

Форма подання:

Критерій	Системний	Поведінковий	Процесний	Стратегічний
Теоретична основа				
Сутність				
Основний акцент				
Обмеження				
Практичне значення				
Приклад застосування				

2. Для кожного підходу необхідно:
- розкрити його теоретичні засади;
 - визначити, які аспекти організації він охоплює;
 - оцінити його практичну цінність;
 - виявити обмеження застосування в сучасних умовах;
 - навести приклад використання у діяльності підприємства.
3. Проведіть порівняльний аналіз підходів, визначивши:
- їх взаємодоповнюваність;
 - можливість інтеграції;
 - роль кожного підходу в умовах цифрової трансформації.

4. Розробіть логіко-системну модель організаційного розвитку, яка відображає взаємозв'язок таких елементів:

- організаційна структура
- управлінські процеси
- корпоративна культура
- людський капітал
- інновації
- зовнішнє середовище

Вимоги до моделі:

1. Визначте:

- роль кожного елемента в системі;
- характер взаємодії між елементами (прямі та зворотні зв'язки);
- ключові фактори впливу.

2. Опишіть логіку взаємодії, зокрема:

- як зміни в структурі впливають на процеси;
- як культура впливає на ефективність змін;
- як людський капітал забезпечує реалізацію розвитку;
- як зовнішнє середовище ініціює трансформації.

Завдання 4.

Підприємство як об'єкт організаційного розвитку являє собою складну соціально-економічну систему, рівень розвитку якої визначається не лише економічними результатами, але й ступенем зрілості організаційної структури, якістю управлінських процесів, рівнем розвитку персоналу, інноваційною активністю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ефективного управління розвитком важливо не лише фіксувати поточний стан підприємства, але й оцінювати його здатність до трансформації, внутрішній потенціал і готовність до подальших організаційних змін.

Завдання:

1. Оберіть для дослідження:

- реальне підприємство (на основі відкритих даних, власного професійного досвіду або практичних спостережень), або
- умовне/змодельоване підприємство з короткою характеристикою галузі, масштабу діяльності та ринкового середовища.

2. Проведіть комплексний аналіз підприємства як об'єкта організаційного розвитку, зосередивши увагу на таких компонентах:

- організаційна структура;
- система управління;
- корпоративна культура;
- система комунікацій;
- кадровий потенціал;
- інноваційна активність;
- взаємодія із зовнішнім середовищем.

3. Визначте рівень організаційної зрілості підприємства,

використовуючи такі орієнтовні рівні:

- початковий (фрагментарне управління, низька формалізація);
- функціональний (стабільне функціонування, обмежена адаптивність);
- інтегрований (узгодженість процесів, розвиток культури, підвищена ефективність);
- адаптивний / інноваційний (гнучкість, стратегічна орієнтація, здатність до саморозвитку).

Обґрунтуйте свій вибір із використанням конкретних характеристик підприємства.

Рекомендована форма подання результатів:

Критерій оцінювання	Характеристика стану підприємства	Рівень прояву	Висновок
Організаційна структура			
Управлінські процеси			
Корпоративна культура			
Комунікації			
Кадровий потенціал			
Інноваційна активність			

4. Оцініть готовність підприємства до змін, зокрема проаналізуйте:
- рівень підтримки змін з боку керівництва;
 - готовність персоналу до нововведень;
 - наявність ресурсів для реалізації змін;
 - відкритість організаційної культури до трансформацій;
 - здатність системи управління до адаптації.

Форма подання:

Показник готовності до змін	Стан на підприємстві	Оцінка (високий / середній / низький)	Обґрунтування
Підтримка керівництва			
Готовність персоналу			
Ресурсне забезпечення			
Організаційна культура			
Гнучкість управління			

5. Визначте ключові фактори організаційного розвитку підприємства, розподіливши їх на:

- внутрішні (структура, персонал, культура, інновації, ресурси);
- зовнішні (ринкова конкуренція, цифровізація, законодавче середовище, споживчі зміни, глобалізація).

Для кожного фактора необхідно:

- оцінити його силу впливу;
- визначити характер впливу (позитивний / стримувальний);
- обґрунтувати його значення для подальшого розвитку підприємства.

Форма подання:

Фактор	Тип (внутрішній / зовнішній)	Сила впливу	Характер впливу	Значення для розвитку

6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:

- визначте загальний стан підприємства як об'єкта організаційного розвитку;
- оцініть його потенціал до трансформації;
- обґрунтуйте основні напрями подальшого розвитку.

Завдання 5.

Організаційний розвиток підприємства є комплексним процесом, що охоплює всі складові його функціонування та спрямований на досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Реалізація організаційного розвитку передбачає визначення чіткої системи цілей і завдань, які повинні бути узгоджені між собою та орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває систематизація цілей організаційного розвитку за основними напрямками, що дозволяє забезпечити комплексність змін і уникнути фрагментарності трансформацій. До ключових напрямів організаційного розвитку належать структурний, кадровий, інноваційний та культурний, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективної та адаптивної організації.

Завдання:

1. Проведіть систематизацію цілей і завдань організаційного розвитку підприємства за такими напрямками:

- структурний (пов'язаний з побудовою та оптимізацією організаційної структури);
- кадровий (орієнтований на розвиток персоналу та людського капіталу);
- інноваційний (спрямований на впровадження нововведень і технологічний розвиток);

- культурний (пов'язаний із формуванням корпоративних цінностей і поведінкових моделей).
- 2. Для кожного напрямку необхідно:
 - сформулювати стратегічні цілі організаційного розвитку;
 - визначити конкретні завдання, що забезпечують досягнення цих цілей;
 - обґрунтувати вибір інструментів реалізації (методи, підходи, управлінські технології);
 - визначити очікувані результати (ефекти), які мають бути досягнуті внаслідок реалізації заходів;
 - пояснити взаємозв'язок між цілями, завданнями та інструментами в межах кожного напрямку.
- 3. Здійсніть аналіз взаємозалежності напрямів організаційного розвитку, зокрема:
 - як структурні зміни впливають на кадрову політику;
 - як інноваційний розвиток пов'язаний із розвитком персоналу;
 - як корпоративна культура впливає на ефективність впровадження змін;
 - як узгодженість усіх напрямів формує синергійний ефект розвитку.

Форма подання результатів:

Критерій	Структурний	Кадровий	Інноваційний	Культурний
Стратегічні цілі				
Основні завдання				
Інструменти реалізації				
Очікуваний ефект				
Взаємозв'язок з іншими напрямами				

- 4. Сформулюйте узагальнюючий висновок, у якому:
 - обґрунтуйте необхідність комплексного підходу до організаційного розвитку;
 - визначте найбільш критичні напрями для сучасного підприємства;
 - поясніть роль узгодженості цілей і завдань у забезпеченні ефективності розвитку.

Завдання 6.

Підприємство функціонує в конкурентному ринковому середовищі та

характеризується високим рівнем технічного оснащення. У виробничих процесах використовуються сучасні технології, автоматизовані системи управління, інноваційне обладнання, що забезпечує високу продуктивність і якість продукції. Завдяки цьому підприємство має потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій та розширення діяльності.

Водночас система управління підприємством є недостатньо ефективною. Організаційна структура залишається жорсткою та надмірно централізованою, процеси прийняття рішень є повільними, а комунікації – неефективними. Спостерігається розрив між технічним рівнем підприємства та рівнем управлінських практик. Система мотивації персоналу не відповідає сучасним вимогам, що призводить до зниження залученості працівників, обмеження ініціативності та інноваційної активності.

Керівництво підприємства орієнтується переважно на підтримання поточної діяльності, а не на стратегічний розвиток. У результаті виникає дисбаланс між технологічною та організаційною складовими, що стримує ефективне використання наявного потенціалу та обмежує можливості подальшого розвитку підприємства.

Завдання:

1. Визначте ключові завдання організаційного розвитку підприємства, враховуючи:

- необхідність підвищення ефективності управління;
- узгодження технічної та організаційної складових;
- розвиток людського капіталу;
- підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтуйте кожне завдання з позицій системного підходу.

2. Сформууйте ієрархічну систему цілей організаційного розвитку, зокрема:

- стратегічні цілі (довгострокові орієнтири розвитку);
- тактичні цілі (середньострокові напрями змін);
- операційні цілі (конкретні заходи та результати).

Рекомендована форма подання:

Рівень цілей	Формулювання цілей	Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Стратегічний			
Тактичний			
Операційний			

3. Запропонуйте комплексні напрями трансформації підприємства, які мають охоплювати:

- організаційні зміни (оптимізація структури, делегування повноважень);
- управлінські зміни (вдосконалення процесів прийняття рішень, розвиток системи управління);

- кадрові зміни (розвиток компетенцій, мотивація персоналу, залучення до змін);
- культурні зміни (формування інноваційної корпоративної культури);
- інтеграцію технологій та управління (ефективне використання цифрових рішень у менеджменті).

Форма подання:

Напрямок трансформації	Зміст змін	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Ризики

4. Проаналізуйте взаємозв'язок між запропонованими заходами, зокрема:

- як зміни у структурі впливають на ефективність управління;
- як розвиток персоналу сприяє реалізації інновацій;
- як корпоративна культура визначає результативність змін.

5. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:

- оцініть рівень організаційного розвитку підприємства;
- визначте ключові проблеми та потенціал розвитку;
- обґрунтуйте необхідність комплексної трансформації як умови підвищення ефективності діяльності.

Завдання 7.

Оцініть твердження: «Організаційний розвиток спрямований лише на підвищення ефективності діяльності».

Завдання 8.

Сучасне підприємство функціонує в умовах динамічного, невизначеного та висококонкурентного середовища, що вимагає формування цілісної та узгодженої системи цілей організаційного розвитку. Така система повинна враховувати довгострокові стратегічні орієнтири підприємства, його ресурсний потенціал, а також зовнішні фактори, що впливають на діяльність.

Організаційний розвиток передбачає не лише визначення загальних напрямів змін, але й формування ієрархії цілей, які забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях управління. Важливою умовою є інтеграція стратегічних, тактичних і операційних цілей, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію змін та досягнення бажаних результатів.

Завдання:

1. Розробіть комплексну систему цілей організаційного розвитку підприємства, яка включає:

- стратегічні цілі (довгострокові орієнтири розвитку);
- тактичні цілі (середньострокові напрями реалізації);
- операційні цілі (конкретні дії та заходи).

2. При формуванні системи цілей врахуйте:
 - стратегічні орієнтири підприємства (зростання, інноваційність, вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності);
 - ресурсний потенціал (фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні ресурси);
 - зовнішнє середовище (конкуренція, цифровізація, зміни попиту, регуляторні фактори).

Рекомендована форма подання:

Критерій	Стратегічний	Тактичний	Операційний
Формулювання цілі			
Напрямок розвитку			
Ресурсне забезпечення			
Фактори середовища			
Очікуваний результат			

3. Забезпечте узгодженість цілей між рівнями, зокрема:
 - визначте, як стратегічні цілі трансформуються у тактичні та операційні;
 - поясніть логіку декомпозиції цілей;
 - обґрунтуйте взаємозв'язок між цілями та результатами.
4. Проаналізуйте обмеження та ризики досягнення цілей, зокрема:
 - обмеженість ресурсів;
 - невизначеність зовнішнього середовища;
 - опір змінам;
 - недостатній рівень компетенцій персоналу.

Запропонуйте способи їх мінімізації.

5. Розробіть комплекс заходів щодо реалізації цілей організаційного розвитку, які включають:
 - організаційні зміни;
 - розвиток персоналу;
 - впровадження інновацій;
 - удосконалення управлінських процесів.

Форма подання:

Захід	Напрямок розвитку	Необхідні ресурси	Термін реалізації	Очікуваний ефект

6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:
 - оцініть ефективність запропонованої системи цілей;

- обґрунтуйте її відповідність сучасним умовам;
- визначте її роль у забезпеченні організаційного розвитку підприємства.

Звдання 9.

У сучасній теорії менеджменту існує значна кількість моделей організаційного розвитку, які відображають різні підходи до реалізації змін в організації. Класичні моделі (зокрема, модель Kurt Lewin та модель John Kotter) акцентують увагу на послідовності та керованості змін, тоді як сучасні підходи (модель безперервного розвитку, Agile-підхід, концепція організації, що навчається) орієнтовані на гнучкість, адаптивність та постійне вдосконалення.

Різні моделі мають свої переваги, обмеження та сфери застосування, що зумовлює необхідність їх системного аналізу та обґрунтованого вибору залежно від умов діяльності підприємства.

Завдання:

- Побудуйте розширену порівняльну таблицю моделей організаційного розвитку, охарактеризувавши такі моделі:
 - модель змін Левіна (трьохетапна);
 - модель управління змінами Коттера;
 - модель безперервного (еволюційного) розвитку;
 - Agile-підхід;
 - концепція організації, що навчається (learning organization).
- 2. Для кожної моделі необхідно:
 - розкрити її теоретичне підґрунтя та основні ідеї;
 - визначити логіку та послідовність етапів реалізації змін;
 - проаналізувати її переваги з позицій ефективності управління змінами;
 - визначити обмеження та ризики застосування;
 - охарактеризувати умови та сфери доцільного використання (тип підприємства, стадія розвитку, рівень невизначеності середовища).
- 3. Проведіть порівняльний аналіз моделей, зокрема:
 - визначте, які моделі є більш ефективними в умовах стабільного середовища, а які – в умовах динамічних змін;
 - проаналізуйте рівень гнучкості кожної моделі;
 - оцініть ступінь участі персоналу в процесі змін;
 - визначте, які моделі найбільш відповідають умовам цифрової трансформації.
- 4. Здійсніть класифікацію моделей організаційного розвитку за такими критеріями:
 - за характером змін (дискретні / безперервні);
 - за рівнем формалізації;
 - за ступенем участі персоналу;
 - за швидкістю реалізації змін.

5. Обґрунтуйте, яка модель або комбінація моделей є найбільш доцільною для:

- інноваційного підприємства;
- підприємства у кризі;
- підприємства на стадії зрілості.

6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:

- визначте роль моделей організаційного розвитку в сучасному менеджменті;
- обґрунтуйте необхідність їх адаптації до конкретних умов;
- поясніть значення інтеграції класичних і сучасних підходів.

Завдання 10.

Підприємство перебуває у кризовому стані, що проявляється у зниженні обсягів виробництва, скороченні частки ринку та погіршенні фінансових показників. Організаційна структура є неефективною, управлінські процеси – уповільненими, а рівень координації між підрозділами – низьким. Персонал демонструє опір змінам, що ускладнює впровадження нових управлінських підходів.

Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та необхідністю адаптації до цифрових трансформацій. Підприємство потребує не лише стабілізації діяльності, але й формування нової моделі розвитку, здатної забезпечити відновлення його конкурентоспроможності.

Завдання:

1. Проаналізуйте стан підприємства та визначте ключові проблеми, що зумовлюють кризу, зокрема:

- організаційні;
- управлінські;
- кадрові;
- зовнішні фактори.

2. Оберіть найбільш доцільну модель організаційного розвитку (Левіна, Коттера, Agile, безперервного розвитку, learning organization або їх комбінацію).

3. Обґрунтуйте вибір моделі, враховуючи:

- характер кризи;
- рівень готовності організації до змін;
- необхідну швидкість трансформацій;
- рівень залучення персоналу.

Опишіть етапи реалізації обраної моделі у контексті конкретного підприємства.

Рекомендована форма подання:

Етап моделі	Зміст дій	Очікуваний результат	Ризики

5. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо ефективності обраної моделі в умовах кризи.

Завдання 11.

Класичні моделі організаційного розвитку базуються на послідовності та формалізації змін, тоді як сучасні підходи орієнтовані на гнучкість, адаптивність і безперервність розвитку. В умовах цифровізації та глобалізації виникає необхідність переосмислення ролі цих моделей у практиці управління.

Завдання:

1. Визначте основні характеристики класичних моделей (Левін, Коттер), зокрема:

- логіку змін;
- рівень формалізації;
- підхід до управління персоналом.

2. Охарактеризуйте сучасні моделі розвитку (Agile, learning organization, безперервний розвиток), визначивши:

- їх ключові принципи;
- підходи до управління змінами;
- роль інновацій і персоналу.

3. Проведіть порівняльний аналіз моделей, зокрема:

Критерій	Класичні моделі	Сучасні моделі
Гнучкість		
Швидкість змін		
Участь персоналу		
Орієнтація на інновації		
Рівень формалізації		

4. Визначте переваги та обмеження кожної групи моделей у сучасних умовах.

5. Сформулюйте висновок щодо:

- доцільності використання класичних моделей;
- ролі сучасних підходів;
- можливості їх інтеграції.

Завдання 12.

У сучасних умовах жодна з існуючих моделей організаційного розвитку не є універсальною, що зумовлює необхідність їх адаптації або

створення інтегрованих підходів. Підприємства потребують моделей, які поєднують структурованість класичних підходів і гнучкість сучасних.

Завдання:

1. Розробіть власну інтегровану модель організаційного розвитку, яка:
 - поєднує елементи класичних і сучасних моделей;
 - враховує особливості зовнішнього середовища;
 - орієнтована на інноваційний розвиток.
2. Визначте структуру моделі, зокрема:
 - етапи розвитку;
 - ключові елементи (структура, культура, персонал, технології);
 - механізми реалізації змін.
3. Опишіть логіку функціонування моделі, пояснивши:
 - як відбувається ініціювання змін;
 - як забезпечується їх реалізація;
 - як здійснюється оцінка результатів.

Рекомендована форма подання:

Елемент моделі	Зміст	Функція	Очікуваний результат

4. Обґрунтуйте:
 - переваги запропонованої моделі;
 - її відмінність від існуючих підходів;
 - умови ефективного застосування.
5. Визначте індикатори ефективності моделі, зокрема:
 - результативність змін;
 - рівень адаптивності;
 - рівень залученості персоналу;
 - конкурентоспроможність підприємства.
6. Сформулюйте узагальнюючий науковий висновок, у якому:
 - обґрунтуйте значення інтегрованих моделей розвитку;
 - визначте перспективи їх застосування;
 - поясніть роль таких моделей у сучасному менеджменті.

Завдання 13.

Підприємство усвідомлює необхідність змін у зв'язку з посиленням конкуренції та зниженням ефективності діяльності. Керівництво декларує намір здійснити організаційний розвиток, однак процес змін має фрагментарний і несистемний характер. Відсутня чітко сформульована стратегія розвитку, не визначено довгострокові цілі та пріоритети трансформації.

Окремі зміни впроваджуються ситуативно, без належного

обґрунтування та узгодження між підрозділами. Відсутня система діагностики стану підприємства, що ускладнює визначення реальних проблем і потенціалу розвитку. Персонал недостатньо поінформований про зміни, що спричиняє нерозуміння їх необхідності та формує опір. Управлінські рішення приймаються без належного аналізу ризиків і можливих наслідків, що знижує ефективність змін.

У результаті підприємство не досягає очікуваних результатів розвитку, а окремі зміни мають короткостроковий ефект або взагалі не дають позитивних результатів.

Завдання:

1. Визначте ключові помилки у процесі організаційного розвитку підприємства, зокрема:

- стратегічні (відсутність чіткої стратегії);
- організаційні (несистемність змін);
- управлінські (необґрунтованість рішень);
- поведінкові (опір персоналу).

2. Побудуйте повний цикл організаційного розвитку, який має включати:

- діагностику стану підприємства;
- визначення цілей і проблем;
- планування змін;
- реалізацію заходів;
- оцінку результатів і коригування.

Поясніть зміст кожного етапу та їх взаємозв'язок.

3. Запропонуйте комплекс заходів щодо вдосконалення процесу організаційного розвитку, зокрема:

- впровадження стратегічного планування;
- створення системи управління змінами;
- розвиток комунікацій;
- залучення персоналу;
- використання сучасних управлінських інструментів.

4. Сформулюйте узагальнюючий висновок, у якому обґрунтуйте необхідність системного підходу до організаційного розвитку.

Завдання 14.

Підприємство функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища, що вимагає постійного оновлення підходів до управління, технологій та організаційної структури. Усвідомлюючи необхідність змін, керівництво ініціює окремі трансформаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Проте ці зміни носять несистемний характер і не підпорядковані єдиній стратегічній логіці розвитку підприємства.

Відсутність чітко сформульованої стратегії призводить до того, що

окремі підрозділи реалізують власні ініціативи, які не узгоджені між собою. У результаті виникає фрагментарність змін: впровадження нових технологій, реорганізація окремих функцій або зміни в управлінських процедурах не забезпечують комплексного ефекту. Такі дії не підкріплені єдиною системою цілей і не орієнтовані на довгостроковий результат.

На підприємстві відсутня належна діагностика внутрішнього стану, що ускладнює визначення ключових проблем і пріоритетів розвитку. Рішення щодо змін приймаються ситуативно, часто на основі інтуїції керівників, а не аналітичних даних. Це призводить до помилок у визначенні напрямів розвитку та неефективного використання ресурсів.

Система управління не забезпечує належної координації змін. Між підрозділами виникають суперечності, оскільки відсутні чіткі механізми узгодження дій. Інформаційні потоки є недостатньо структурованими, що ускладнює комунікацію та прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, спричиняє затримки у реалізації змін і знижує їх ефективність.

Організаційна структура підприємства залишається відносно стабільною, попри необхідність адаптації до нових умов. Вона не відповідає сучасним вимогам гнучкості та швидкості реагування, що обмежує можливості впровадження змін. Надмірна централізація управління ускладнює делегування повноважень і знижує оперативність прийняття рішень.

Особливої уваги потребує людський фактор. Персонал підприємства не залучений до процесу змін, що формує нерозуміння їхньої сутності та доцільності. Відсутність ефективної комунікації та мотивації призводить до зростання опору змінам, зниження продуктивності праці та втрати довіри до керівництва.

Система мотивації не орієнтована на підтримку інноваційної діяльності та не стимулює працівників до участі у трансформаційних процесах. У результаті ініціативність персоналу залишається низькою, а потенціал людського капіталу використовується не в повному обсязі.

Впровадження окремих інновацій не супроводжується змінами в організаційній культурі, що створює додаткові бар'єри для розвитку. Культура підприємства залишається орієнтованою на стабільність і дотримання усталених процедур, що суперечить потребі в гнучкості та інноваційності.

Зовнішнє середовище підприємства також характеризується високим рівнем невизначеності. Конкуренти активно впроваджують інновації, змінюють бізнес-моделі та використовують цифрові технології. У таких умовах відсутність системного підходу до змін посилює ризики втрати конкурентних позицій.

Неефективне управління змінами призводить до зростання витрат, оскільки ресурси використовуються нераціонально. Частина змін не доводиться до завершення або не дає очікуваного результату, що формує додаткові фінансові та організаційні втрати.

У довгостроковій перспективі така ситуація може призвести до

стагнації розвитку підприємства, втрати його адаптивності та зниження конкурентоспроможності. Відсутність системного бачення змін обмежує можливості підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, підприємство перебуває у стані неузгодженого розвитку, де окремі зміни не формують цілісної системи трансформації. Це вимагає переходу до системного, стратегічно орієнтованого управління організаційним розвитком, що забезпечить узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і досягнення довгострокових цілей.

Завдання:

1. Спрогнозуйте короткострокові наслідки, зокрема:
 - неефективність змін;
 - зростання витрат;
 - зниження продуктивності.
2. Визначте довгострокові наслідки, такі як:
 - втрата конкурентоспроможності;
 - стагнація розвитку;
 - організаційна дезінтеграція.
3. Побудуйте логічний ланцюг наслідків:
проблема → помилка → наслідок → стратегічний ризик
4. Запропонуйте альтернативний сценарій розвитку, який дозволяє уникнути негативних наслідків.

Завдання 15.

Завдання:

Побудуйте розширену аналітичну таблицю процесу організаційного розвитку:

Форма подання:

Етап процесу	Зміст етапу	Типові проблеми	Інструменти управління	Очікуваний результат	Ризики
Діагностика					
Планування					
Реалізація					
Оцінка					

1. Визначте, який етап є критичним;
2. Обґрунтуйте його значення.

Завдання 16

Підприємство функціонує в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та трансформацією споживчих потреб. Упродовж останнього періоду діяльності спостерігається зниження ефективності ключових бізнес-процесів, уповільнення темпів розвитку та недостатня гнучкість управлінської системи. Наявна організаційна структура не забезпечує належного рівня координації та оперативності прийняття

рішень, що ускладнює реагування на зовнішні виклики.

Водночас підприємство володіє певним ресурсним потенціалом, зокрема кваліфікованим персоналом і технологічною базою, однак ці ресурси використовуються неефективно через відсутність узгодженої системи управління розвитком. Корпоративна культура характеризується орієнтацією на стабільність, що стримує ініціативність і впровадження інновацій. Комунікації між підрозділами є недостатньо ефективними, що призводить до інформаційних розривів і зниження якості управлінських рішень.

Підприємство потребує переходу від фрагментарних змін до системної трансформації, яка охоплюватиме всі ключові елементи організації – структуру, процеси, культуру та людський капітал. Така трансформація має бути спрямована на підвищення ефективності діяльності, розвиток адаптивності та формування конкурентних переваг. Реалізація системних змін передбачає необхідність стратегічного планування, впровадження сучасних управлінських підходів та активного залучення персоналу до процесів розвитку.

Завдання:

1. Розробіть комплексну програму організаційного розвитку, яка включає:

- діагностику стану підприємства;
- формування стратегічних цілей;
- планування змін;
- реалізацію заходів;
- оцінку ефективності.

2. Визначте ключові напрями розвитку, зокрема:

- структурний;
- кадровий;
- інноваційний;
- культурний.

3. Обґрунтуйте:

- механізми реалізації змін;
- ресурси;
- часові рамки;
- очікувані результати.

Форма подання:

Етап програми	Зміст заходів	Ресурси	Термін реалізації	Очікуваний ефект	Ризики

4. Запропонуйте систему оцінювання ефективності програми, включаючи KPI.

5. Сформулюйте узагальнюючий науковий висновок, у якому:

- оцініть ефективність програми;
- обґрунтуйте її практичне значення;
- визначте перспективи розвитку підприємства.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.**

Завдання 1.

Підприємство функціонує на ринку понад 15 років і раніше демонструвало стабільне зростання. Проте останні кілька років характеризуються зниженням ефективності діяльності, втратою частки ринку та зростанням конкуренції. Керівництво усвідомлює необхідність змін і ініціює окремі трансформаційні заходи, зокрема впровадження нових технологій та оновлення асортименту продукції.

Водночас ці зміни не мають системного характеру, не підкріплені змінами в організаційній структурі та системі управління. Персонал демонструє опір нововведенням, оскільки не розуміє їх доцільності, а система комунікацій залишається недостатньо ефективною.

Завдання:

1. Визначте, чи можна вважати такі зміни інструментом організаційного розвитку.
2. Проаналізуйте причини неефективності змін.
3. Запропонуйте комплексний підхід до управління організаційними змінами.

Завдання 2.

Систематизуйте види організаційних змін за такими критеріями:

Критерій	Вид змін	Характеристика	Приклад	Ризики	Очікуваний ефект

Визначте, які зміни є найбільш ефективними в умовах нестабільного середовища.

Завдання 3.

Спрогнозуйте наслідки відсутності системного управління змінами:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові.

Побудуйте логічний ланцюг:

неправильні зміни → управлінські помилки → організаційні наслідки → стратегічні ризики

Завдання 4.

Підприємство розширює свою діяльність, виходить на нові ринки та збільшує кількість продуктів. Існуюча функціональна структура перестає забезпечувати ефективну координацію, виникають затримки у прийнятті рішень, дублювання функцій і конфлікти між підрозділами.

Керівництво розглядає можливість переходу до дивізійної або матричної структури, але не має чіткого бачення наслідків.

Завдання:

1. Проаналізуйте проблеми існуючої структури.
2. Оберіть оптимальний тип структури.
3. Обґрунтуйте вибір з позицій стратегії розвитку.

Завдання 5.

Розробіть пропозицію щодо зміни організаційної структури підприємства:

- визначте нову модель;
- обґрунтуйте зміни;
- оцініть ризики;
- визначте очікуваний ефект.

Завдання 6.

Проаналізуйте критерії ефективності організаційної структури:

- гнучкість;
- адаптивність;
- економічність;
- керованість.

Визначте їх взаємозв'язок та вплив на розвиток підприємства.

Завдання 7.

Підприємство має жорстку ієрархічну структуру, що забезпечує високий рівень контролю, але стримує швидкість прийняття рішень. В умовах цифровізації це призводить до втрати конкурентних переваг.

Завдання:

1. Оцініть ефективність структури.
2. Визначте її слабкі сторони.
3. Запропонуйте шляхи оптимізації.

Завдання 8.

Сучасне підприємство функціонує в умовах динамічного, висококонкурентного та технологічно насиченого середовища, яке постійно змінюється під впливом цифровізації, глобалізації, інноваційних процесів і трансформації підходів до управління. У цих умовах традиційні моделі організації діяльності втрачають свою ефективність, а підприємства змушені адаптуватися до нових вимог через впровадження сучасних тенденцій організаційного розвитку.

До найбільш впливових тенденцій сучасного розвитку належать цифровізація бізнес-процесів, впровадження гнучких підходів до управління (Agile), децентралізація прийняття рішень та посилення інноваційної орієнтації підприємств. Кожна з цих тенденцій змінює не лише організаційні структури, але й механізми управління, характер комунікацій, роль

персоналу та підходи до забезпечення ефективності діяльності.

Водночас впровадження зазначених тенденцій не є автоматично позитивним процесом: воно потребує значних ресурсів, управлінської готовності, розвитку корпоративної культури та подолання можливого опору змінам. Саме тому їх дослідження повинно поєднувати як оцінку потенційних переваг, так і аналіз ризиків, обмежень і умов успішної реалізації.

Завдання:

1. Проведіть науково-аналітичний аналіз таких сучасних тенденцій організаційного розвитку:

- цифровізація;
- Agile-підхід;
- децентралізація управління;
- інноваційність як стратегічна характеристика розвитку підприємства.

2. Для кожної тенденції необхідно:

- розкрити її сутність та основний зміст;
- визначити, які організаційні, управлінські та поведінкові зміни вона спричиняє;
 - охарактеризувати її вплив на:
 - організаційну структуру підприємства;
 - систему менеджменту;
 - людський капітал;
 - ефективність діяльності;
 - визначити можливі ризики та обмеження впровадження;
 - оцінити її стратегічне значення для розвитку підприємства.

Рекомендована форма подання результатів:

Тенденція	Цифровізація	Agile	Децентралізація	Інноваційність
Сутність				
Основні прояви на підприємстві				
Позитивний вплив				
Потенційні ризики				
Стратегічне значення				

3. Проведіть порівняльний аналіз тенденцій, визначивши:

- які з них найбільше впливають на трансформацію підприємства;
- які потребують найбільшого рівня організаційної зрілості;
- які є взаємодоповнюваними, а які можуть спричинити внутрішні

суперечності;

- які тенденції є базовими, а які – похідними.

4. Оцініть вплив зазначених тенденцій на розвиток підприємства за такими напрямками:

- підвищення гнучкості та адаптивності;
- прискорення прийняття управлінських рішень;
- зростання інноваційної активності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- розвиток організаційної культури та людського капіталу.

5. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:

- визначте, яка з тенденцій має найбільш трансформаційний потенціал;
- поясніть, чому сучасний організаційний розвиток повинен спиратися на поєднання цих тенденцій;
- обґрунтуйте роль зазначених тенденцій у формуванні підприємства майбутнього.

Завдання 9.

Підприємство функціонує в умовах активної цифрової трансформації ринку та зростаючої конкуренції, що спонукає керівництво до впровадження сучасних інформаційних технологій. З цією метою було запроваджено нові програмні продукти для автоматизації бізнес-процесів, системи електронного документообігу, CRM- та ERP-рішення, а також частково модернізовано виробничі та управлінські процеси. Очікувалося, що такі зміни дозволять підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства.

Водночас управлінські підходи залишилися незмінними: структура управління зберігає жорстку ієрархію, процеси прийняття рішень залишаються централізованими та повільними, а рівень делегування повноважень є низьким. Керівництво продовжує орієнтуватися на традиційні методи контролю, що не відповідають новим цифровим можливостям. У результаті нові технології використовуються лише частково, без їх повної інтеграції в систему управління.

Комунікації між підрозділами також не зазнали суттєвих змін: інформація, хоча й передається швидше завдяки цифровим інструментам, все ще затримується на рівні управлінських погоджень. Відсутність змін у корпоративній культурі призводить до того, що персонал сприймає цифрові інновації як додаткове навантаження, а не як інструмент підвищення ефективності. Працівники не мають достатнього рівня підготовки та мотивації для повноцінного використання нових технологій.

Система управління персоналом не адаптована до цифрових змін: відсутні програми навчання, розвитку цифрових компетенцій та стимулювання інноваційної активності. Це призводить до формального

використання нових інструментів і знижує їх потенційний ефект. Крім того, відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації не дозволяє підприємству визначити пріоритети розвитку та ефективно використовувати наявні ресурси.

У результаті виникає дисбаланс між технологічною та управлінською складовими діяльності підприємства. Незважаючи на значні інвестиції в цифровізацію, очікуваний ефект не досягається: продуктивність зростає незначно, витрати залишаються високими, а конкурентні позиції підприємства не покращуються.

Таким чином, підприємство опиняється в ситуації, коли технологічні зміни не супроводжуються організаційними та управлінськими трансформаціями, що знижує загальну ефективність діяльності. Це обумовлює необхідність переходу до комплексного підходу, який передбачає інтеграцію цифрових технологій із сучасними управлінськими практиками, розвиток організаційної культури та підвищення ролі людського капіталу у процесі трансформації.

Завдання:

1. Визначте причини неефективності.
2. Проаналізуйте роль сучасних тенденцій.
3. Запропонуйте комплексні зміни.

Завдання 10.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції підприємства змушені адаптуватися до нових викликів шляхом трансформації організаційних структур, управлінських підходів і бізнес-процесів. Основними драйверами організаційного розвитку стають цифрові технології, гнучкі методології управління (Agile), децентралізація прийняття рішень, інноваційна активність та орієнтація на людський капітал.

Водночас впровадження таких тенденцій супроводжується певними ризиками, пов'язаними з організаційною складністю, опором персоналу, необхідністю значних ресурсів та високим рівнем невизначеності результатів. Тому важливим є не лише ідентифікація тенденцій, але й їх комплексна оцінка з позицій впливу на підприємство.

Завдання:

1. Побудуйте розширену аналітичну таблицю, у якій систематизуйте сучасні тенденції організаційного розвитку підприємств, зокрема:

- цифровізація;
- Agile-підхід;
- децентралізація управління;
- розвиток людського капіталу;
- інноваційність;
- мережеві та гнучкі організаційні структури.

Форма подання:

Тенденція	Сутність	Вплив на підприємство	Ризики	Перспективи

2. Для кожної тенденції необхідно:
 - розкрити її зміст і ключові характеристики;
 - визначити, які саме зміни вона зумовлює в діяльності підприємства (структурні, управлінські, технологічні, поведінкові);
 - оцінити її вплив на ефективність діяльності підприємства;
 - визначити можливі ризики впровадження (організаційні, фінансові, соціальні);
 - проаналізувати довгострокові перспективи застосування.
3. Проведіть порівняльний аналіз тенденцій, зокрема:
 - визначте, які з них мають найбільший вплив на сучасні підприємства;
 - оцініть рівень складності їх впровадження;
 - визначте взаємозв'язок між тенденціями (наприклад, цифровізація та Agile).
4. Визначте, які тенденції є:
 - критично необхідними для виживання підприємства;
 - важливими для забезпечення конкурентних переваг;
 - перспективними у довгостроковій перспективі.
5. Сформулюйте узагальнюючий висновок, у якому:
 - оцініть роль сучасних тенденцій у розвитку підприємств;
 - визначте їх вплив на трансформацію управління;
 - обґрунтуйте необхідність комплексного впровадження змін.

Завдання 11.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці зумовлюють появу нової моделі підприємства, яка суттєво відрізняється від традиційних організацій. Підприємство майбутнього формується під впливом цифровізації, глобалізації, розвитку інновацій та зміни ролі споживача у створенні цінності. Воно характеризується високим рівнем адаптивності, здатністю до швидкого реагування на зміни, орієнтацією на знання та активним використанням сучасних технологій.

Таке підприємство розглядається як складна відкрита система, в якій усі елементи – структура, процеси, культура, персонал і технології – перебувають у постійній взаємодії. Його розвиток базується не лише на ефективності виробництва, але й на здатності генерувати інновації, формувати цінність для клієнта та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Завдання:

1. Охарактеризуйте підприємство майбутнього як систему за такими ключовими ознаками:

- цифрова система (рівень автоматизації, використання даних, цифрові платформи, інтеграція ІТ-рішень у всі бізнес-процеси);
 - гнучка система (здатність до швидкої адаптації, використання гнучких структур і підходів до управління, децентралізація прийняття рішень);
 - інноваційна система (орієнтація на створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей, підтримка інноваційної активності персоналу);
 - клієнтоорієнтована система (фокус на потребах споживача, персоналізація продуктів і послуг, формування клієнтського досвіду).
2. Для кожної характеристики необхідно:
- розкрити її сутність і зміст;
 - визначити, які зміни вона зумовлює в організації діяльності підприємства;
 - оцінити її вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства;
 - визначити можливі ризики та обмеження її реалізації.

Рекомендована форма подання:

Характеристика	Сутність	Основні прояви	Вплив на підприємство	Ризики	Перспективи
Цифрова					
Гнучка					
Інноваційна					
Клієнтоорієнтована					

3. Проведіть аналіз взаємозв'язку зазначених характеристик, зокрема:
- як цифровізація сприяє інноваційності;
 - як гнучкість підвищує ефективність клієнтоорієнтації;
 - як інноваційність впливає на конкурентні переваги;
 - як клієнтоорієнтованість визначає стратегічні напрями розвитку.
4. Сформулюйте інтегровану модель підприємства майбутнього, яка:
- поєднує всі зазначені характеристики в єдину систему;
 - відображає взаємозв'язок між ключовими елементами;
 - демонструє логіку функціонування підприємства в сучасних умовах.

Альтернативна форма (структурна модель):

Елемент системи	Характеристика	Функція	Взаємозв'язок	Результат

5. Обґрунтуйте:
- переваги запропонованої моделі;

- її відмінність від традиційних підприємств;
 - умови ефективного функціонування такої системи.
6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:
- визначте ключові риси підприємства майбутнього;
 - поясніть роль інтеграції цифрових, організаційних і соціальних компонентів;
 - обґрунтуйте значення такої моделі для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Завдання 12.

Підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін, що змушує керівництво усвідомити необхідність трансформації у сучасну, гнучку та інноваційну організацію. Стратегічно визначено курс на цифровізацію бізнес-процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та впровадження нових управлінських підходів. Проте на практиці процес трансформації стикається з низкою суттєвих обмежень, які уповільнюють або навіть блокують зміни.

Насамперед значною проблемою є опір персоналу. Працівники, які тривалий час працювали в умовах стабільних і традиційних підходів, сприймають зміни як загрозу своїй професійній стабільності, робочому статусу та звичному способу виконання обов'язків. Відсутність достатнього інформування про цілі трансформації та її переваги посилює недовіру до керівництва і знижує готовність до участі у змінах. Частина персоналу не володіє необхідними компетенціями для роботи в нових умовах, що створює додаткові психологічні та професійні бар'єри.

Суттєвим стримувальним фактором є обмеженість ресурсів. Підприємство не має достатнього фінансового забезпечення для одночасного впровадження технологічних інновацій, навчання персоналу та реорганізації структури управління. Обмеження кадрових ресурсів проявляється у відсутності фахівців із цифрових технологій, управління змінами та стратегічного розвитку. Це ускладнює реалізацію комплексних трансформаційних проєктів і змушує керівництво діяти поступово, що знижує швидкість змін.

Додатковою проблемою є застарілі управлінські підходи, які не відповідають сучасним вимогам. Управління залишається централізованим, із жорсткою ієрархією та високим рівнем контролю, що стримує ініціативність працівників і ускладнює оперативне прийняття рішень. Відсутність гнучких методологій, таких як Agile або проєктне управління, не дозволяє ефективно реалізовувати зміни в умовах невизначеності.

Комунікації в організації також залишаються недостатньо розвиненими: інформація передається повільно, між підрозділами виникають бар'єри взаємодії, що ускладнює координацію трансформаційних процесів. Корпоративна культура орієнтована на стабільність і дотримання усталених процедур, що суперечить необхідності інноваційності та гнучкості.

У результаті підприємство опиняється в ситуації, коли стратегічне прагнення до трансформації не підкріплюється реальними організаційними та управлінськими змінами. Це призводить до фрагментарного характеру розвитку, низької ефективності впроваджених заходів та втрати конкурентних можливостей.

Таким чином, для успішної трансформації підприємству необхідно не лише впроваджувати нові технології, але й змінювати підходи до управління, розвивати людський капітал, формувати підтримуючу корпоративну культуру та забезпечувати ресурсну основу для реалізації змін.

Завдання:

1. Визначте бар'єри трансформації.
2. Запропонуйте етапи переходу.
3. Обґрунтуйте ключові напрями розвитку.

Завдання 3.

У сучасній економіці підприємства змушені трансформуватися під впливом цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції. Традиційні організаційні моделі втрачають ефективність, що обумовлює необхідність формування нової концепції підприємства, орієнтованої на гнучкість, інноваційність, клієнтоорієнтованість та ефективне використання ресурсів.

Підприємство майбутнього розглядається як інтегрована система, в якій взаємодіють такі ключові елементи, як організаційна структура, система управління, корпоративна культура та технологічна база. Ефективність функціонування такої системи визначається рівнем узгодженості цих елементів, їх здатністю до адаптації та забезпечення довгострокового розвитку.

Завдання:

1. Розробіть інтегровану модель підприємства майбутнього, яка включає такі елементи:
 - організаційна структура;
 - система управління;
 - корпоративна культура;
 - технологічна основа (цифрові рішення).
2. Для кожного елемента необхідно:
 - визначити його сутність та ключові характеристики;
 - описати його роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
 - визначити сучасні інструменти реалізації;
 - оцінити очікуваний ефект від впровадження.

Форма подання результатів:

Елемент	Характеристика	Інструменти	Очікуваний ефект
Структура			
Управління			
Культура			
Технології			

3. Проаналізуйте взаємозв'язок елементів моделі, зокрема:
 - як структура впливає на ефективність управління;
 - як культура визначає сприйняття інновацій;
 - як технології змінюють управлінські процеси;
 - як узгодженість усіх елементів формує синергійний ефект.
4. Обґрунтуйте переваги запропонованої моделі, зокрема:
 - підвищення адаптивності підприємства;
 - забезпечення конкурентоспроможності;
 - можливість швидкого реагування на зміни;
 - ефективне використання ресурсів.
5. Визначте ризики впровадження моделі, такі як:
 - опір персоналу;
 - значні інвестиційні витрати;
 - складність управління змінами;
 - залежність від технологій.
6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:
 - визначте ключові риси підприємства майбутнього;
 - обґрунтуйте необхідність інтеграції всіх елементів системи;
 - поясніть значення такої моделі для довгострокового розвитку підприємства.
7. Побудуйте графічну або логічну модель підприємства майбутнього.
8. Запропонуйте систему показників (KPI) для оцінювання ефективності кожного елемента.
9. Визначте етапи переходу від традиційної до інноваційної моделі підприємства.
10. За можливості інтегруйте підходи:
 - цифрової трансформації;
 - сталого розвитку;
 - управління знаннями.

ТЕМИ 5. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ІЗ ДЕТАЛЬНИМИ УМОВАМИ ТА РІЗНИМИ ТИПАМИ ЗАВДАНЬ

Завдання 1.

Підприємство функціонує в умовах нестабільного ринку, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано. Керівництво прагне забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, однак не має чіткого розуміння сутності управління розвитком. У діяльності підприємства переважає короткострокове планування, а стратегічні рішення приймаються ситуативно. Відсутня інтеграція між функціональними підрозділами, що призводить до неузгодженості дій. Розвиток розглядається лише як економічне зростання,

без урахування якісних змін. Це обмежує можливості підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

Завдання:

1. Розкрийте сутність управління розвитком підприємства.
2. Визначте його ключові характеристики.
3. Обґрунтуйте відмінність між розвитком і функціонуванням.

Завдання 2.

Підприємство інвестує у нове обладнання та розширює виробництво, однак його управлінська система залишається незмінною. Результати діяльності не покращуються, незважаючи на зростання витрат. Персонал не розуміє стратегічних цілей розвитку, а керівництво не здійснює системного управління змінами. Відсутність координації між підрозділами призводить до втрати ефективності.

Завдання:

1. Визначте, чи здійснюється управління розвитком.
2. Проаналізуйте причини неефективності.
3. Запропонуйте шляхи вдосконалення.

Завдання 3.

Підприємство функціонує на ринку тривалий час і зосереджується переважно на забезпеченні поточної діяльності та підтриманні стабільного рівня виробництва. Управління здійснюється на основі короткострокових рішень, спрямованих на вирішення оперативних завдань, без урахування стратегічних перспектив розвитку.

Керівництво підприємства не приділяє достатньої уваги питанням організаційного розвитку, інновацій, модернізації структури та вдосконалення системи управління. Інвестиції в розвиток є мінімальними, а зміни впроваджуються лише у відповідь на зовнішні загрози, без системного підходу. Персонал працює за усталеними схемами, що не передбачають розвитку компетенцій і підвищення ефективності.

У зовнішньому середовищі спостерігаються активні зміни: конкуренти впроваджують нові технології, розширюють асортимент продукції, використовують сучасні управлінські підходи. Споживачі стають більш вимогливими, а ринок – більш динамічним. У таких умовах підприємство, яке не здійснює управління розвитком, поступово втрачає здатність адаптуватися до змін.

Завдання:

1. Спрогнозуйте короткострокові наслідки відсутності управління розвитком, зокрема:
 - зниження ефективності окремих бізнес-процесів;
 - зростання операційних витрат;
 - погіршення якості управлінських рішень;
 - зниження мотивації персоналу.

Обґрунтуйте причинно-наслідкові зв'язки.

2. Визначте довгострокові наслідки, такі як:
 - стагнація розвитку підприємства;
 - технологічне відставання;
 - втрата конкурентних позицій;
 - зниження ринкової вартості підприємства;
 - зниження інвестиційної привабливості.Поясніть механізми формування цих наслідків.
3. Оцініть стратегічні ризики, які можуть виникнути внаслідок ігнорування управління розвитком, зокрема:
 - ризик втрати ринку;
 - ризик організаційної неефективності;
 - ризик кадрової деградації;
 - ризик фінансової нестабільності;
 - ризик втрати інноваційного потенціалу.
4. Побудуйте логічний ланцюг розвитку негативних наслідків:
відсутність управління розвитком → управлінські обмеження →
зниження ефективності → стратегічні втрати → криза підприємства
5. Запропонуйте альтернативний сценарій розвитку, який передбачає:
 - впровадження системи управління розвитком;
 - стратегічне планування;
 - розвиток інновацій;
 - підвищення адаптивності підприємства.
6. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:
 - оцініть значення управління розвитком;
 - обґрунтуйте його роль у забезпеченні стійкості підприємства;
 - поясніть наслідки його ігнорування.

Завдання 4.

Управління розвитком підприємства є складним багатовимірним процесом, який характеризується рядом специфічних ознак, що відрізняють його від традиційного управління поточною діяльністю. До таких ознак належать стратегічна спрямованість, інноваційність, системність, адаптивність, довгострокова орієнтація та комплексність.

У практиці діяльності підприємств ці ознаки проявляються через конкретні управлінські рішення, механізми та інструменти, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. Водночас недостатнє розуміння або ігнорування цих характеристик призводить до фрагментарності розвитку, втрати ефективності та зниження адаптивності організації.

Саме тому важливим є не лише теоретичне визначення ознак управління розвитком, але й їх практична інтерпретація та оцінювання їх ролі у діяльності підприємства.

Завдання:

1. Побудуйте розширену аналітичну таблицю, у якій систематизуйте основні ознаки управління розвитком підприємства, зокрема:

- стратегічність;
- інноваційність;
- адаптивність;
- системність;
- комплексність;
- довгостроковість.

Форма подання:

Ознака управління розвитком	Характеристика	Практичне значення	Приклад реалізації
Стратегічність			
Інноваційність			
Адаптивність			
Системність			
Комплексність			
Довгостроковість			

2. Для кожної ознаки необхідно:

- розкрити її сутність і зміст;
- визначити, як вона проявляється в управлінській діяльності;
- пояснити її вплив на ефективність розвитку підприємства;
- навести практичний приклад (реальний або умовний).

3. Поясніть взаємозв'язок між стратегічністю, інноваційністю та адаптивністю, зокрема:

- як стратегічність визначає напрями інноваційного розвитку;
- як інноваційність забезпечує реалізацію стратегічних цілей;
- як адаптивність дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- як взаємодія цих трьох ознак формує здатність підприємства до стійкого розвитку.

4. Побудуйте логічну модель взаємозв'язку цих ознак пояснить її зміст, наприклад у вигляді ланцюга:

стратегія → інновації → адаптація → конкурентоспроможність

5. Сформулюйте узагальнюючий науково обґрунтований висновок, у якому:

- визначте роль ключових ознак управління розвитком;
- обґрунтуйте необхідність їх комплексного врахування;
- пояснить їх значення для сучасного підприємства.

Завдання 5.

Підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції та зростаючих вимог до ефективності управління, однак його система управління розвитком має фрагментарний і несистемний характер.

Формально на підприємстві задекларовано стратегічні цілі, проте вони не конкретизовані, не мають чітких кількісних орієнтирів і не транслиуються на рівень підрозділів та виконавців. У результаті цілі існують лише на декларативному рівні та не виконують функцію орієнтира для розвитку підприємства.

Методи управління, які застосовуються на підприємстві, не узгоджені між собою: окремі підрозділи використовують різні підходи до планування, контролю та прийняття рішень. Відсутність єдиної методології управління призводить до неузгодженості дій, дублювання функцій і конфліктів між підрозділами. Це ускладнює реалізацію будь-яких змін і знижує загальну ефективність діяльності організації.

Ресурси підприємства – фінансові, матеріальні та людські – використовуються нераціонально. Інвестиції у розвиток розподіляються без чітких пріоритетів, а кадровий потенціал не реалізується повною мірою через відсутність системи розвитку компетенцій. Часто ресурси спрямовуються на вирішення поточних проблем, тоді як стратегічні напрями залишаються недофінансованими.

Інформаційні потоки на підприємстві є фрагментарними та недостатньо структурованими. Відсутність ефективної системи обміну інформацією призводить до затримок у прийнятті управлінських рішень, втрати важливої інформації та зниження якості управління. Дані не інтегруються в єдину систему, що унеможлиблює їх використання для стратегічного аналізу та прогнозування.

Система мотивації персоналу не орієнтована на розвиток підприємства. Вона базується переважно на підтримці стабільного виконання поточних завдань і не стимулює ініціативність, інноваційну активність та участь у трансформаційних процесах. У результаті персонал не зацікавлений у впровадженні змін, що формує пасивну позицію щодо розвитку організації.

Організаційна структура підприємства також не сприяє ефективному управлінню розвитком. Вона характеризується надмірною централізацією, що обмежує швидкість прийняття рішень і знижує гнучкість управління. Відсутність горизонтальних зв'язків між підрозділами ускладнює координацію діяльності та обмін інформацією.

Усі зазначені проблеми призводять до того, що підприємство не досягає стратегічних цілей розвитку. Його діяльність зосереджена на вирішенні поточних завдань, що обмежує можливості довгострокового зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У результаті підприємство поступово втрачає конкурентні позиції, оскільки не здатне ефективно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації та використовувати свій потенціал розвитку. Це створює передумови для виникнення системної кризи, яка може мати як організаційні, так і фінансові наслідки.

Завдання:

1. Визначте слабкі елементи механізму управління.
2. Проаналізуйте причини їх неефективності.

3. Запропонуйте шляхи вдосконалення.

Завдання 6.

Підприємство функціонує в умовах динамічного середовища, однак його механізм управління розвитком має фрагментарний характер. Окремі елементи системи управління – цілі, методи, ресурси та інструменти – не узгоджені між собою та функціонують ізольовано.

Цілі розвитку формуються формально і не мають чітких показників досягнення. Методи управління є застарілими та не відповідають сучасним вимогам. Ресурси розподіляються неефективно, без урахування стратегічних пріоритетів. Інструменти управління використовуються частково або несистемно.

У результаті підприємство не досягає очікуваних результатів розвитку, а процес змін є неефективним і несистемним.

Завдання:

1. Побудуйте розширену аналітичну таблицю, у якій охарактеризуйте ключові складові механізму управління розвитком підприємства:

Форма подання:

Складова механізму	Поточний стан	Основні проблеми	Інструменти вдосконалення	Очікуваний результат
Цілі				
Методи				
Ресурси				
Інструменти				

2. Для кожної складової необхідно:

- описати її реальний стан на підприємстві;
- визначити ключові недоліки та обмеження;
- запропонувати сучасні інструменти вдосконалення;
- обґрунтувати очікуваний ефект від змін.

3. Визначте ключовий елемент механізму управління розвитком та:

- обґрунтуйте свій вибір;
- поясніть, як він впливає на інші елементи системи;
- оцініть його роль у забезпеченні ефективності розвитку підприємства.

Завдання 3.

Механізм управління розвитком підприємства включає взаємопов'язані елементи – цілі, методи, ресурси та інструменти. У реальній практиці ефективність функціонування цього механізму залежить не лише від якості кожного елемента, але й від рівня їх узгодженості та взаємодії.

Недостатня інтеграція між елементами призводить до порушення

цілісності системи, що знижує ефективність управління та ускладнює реалізацію стратегічних змін.

Завдання:

1. Побудуйте логіко-системну схему механізму управління розвитком, яка включає:
 - цілі (як вихідну основу системи);
 - методи (як спосіб досягнення цілей);
 - ресурси (як забезпечення процесу);
 - інструменти (як практичні засоби реалізації).
2. Поясніть взаємозв'язок між елементами, зокрема:
 - як цілі визначають вибір методів;
 - як методи впливають на використання ресурсів;
 - як інструменти забезпечують реалізацію методів;
 - як зворотний зв'язок впливає на коригування цілей.
3. Обґрунтуйте роль кожного елемента механізму, визначивши:
 - його функції;
 - значення для забезпечення розвитку;
 - наслідки його неефективності.
4. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо необхідності системного підходу в управлінні розвитком.

Завдання 4.

Підприємство знаходиться на етапі стратегічної трансформації та потребує створення ефективного механізму управління розвитком. Існуюча система управління не забезпечує досягнення довгострокових цілей, що обумовлює необхідність її модернізації.

Підприємство прагне підвищити конкурентоспроможність, впровадити інновації та забезпечити стійке зростання. Для цього необхідно сформувати цілісну систему управління розвитком, яка поєднуватиме стратегічне бачення, ефективні методи, оптимальне використання ресурсів та сучасні інструменти реалізації.

Завдання:

1. Розробіть комплексний механізм управління розвитком підприємства, який включає:
 - цілі розвитку (стратегічні та тактичні);
 - методи управління (економічні, організаційні, мотиваційні);
 - ресурси (фінансові, людські, інформаційні);
 - інструменти реалізації (технології, системи управління, KPI).

Форма подання:

Елемент механізму	Характеристика	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Ризики

2. Обґрунтуйте:
 - взаємозв'язок між елементами механізму;
 - його відповідність умовам сучасного середовища;
 - здатність забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.
3. Визначте етапи впровадження механізму, включаючи:
 - діагностику;
 - планування;
 - реалізацію;
 - оцінку результатів.
4. Запропонуйте систему оцінювання ефективності механізму, зокрема:
 - показники результативності;
 - критерії ефективності;
 - інструменти контролю.
5. Сформулюйте науково обґрунтований висновок, у якому:
 - оцініть значення механізму управління розвитком;
 - обґрунтуйте його роль у забезпеченні конкурентоспроможності;
 - визначте перспективи його використання.

Завдання 5.

Підприємство розпочало процес масштабної трансформації, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій та адаптацію до нових ринкових умов. Керівництво ініціює зміни, зокрема модернізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій та часткову реорганізацію структури.

Однак процес змін здійснюється виключно «зверху вниз» без належного врахування думки персоналу. Працівники не залучені до обговорення трансформаційних рішень, не розуміють їх доцільності та не бачать особистої вигоди від змін. Відсутність ефективної комунікації призводить до поширення недовіри, чуток і негативного ставлення до інновацій.

Система управління залишається жорстко централізованою, що обмежує ініціативність і гнучкість. Будь-які рішення приймаються виключно керівництвом, що уповільнює процес адаптації до змін. Корпоративна культура орієнтована на стабільність і контроль, а не на розвиток і інноваційність.

У результаті персонал чинить відкритий або прихований опір змінам: знижується продуктивність праці, погіршується якість виконання завдань, а окремі працівники залишають підприємство. Заплановані трансформації не дають очікуваного ефекту або взагалі не реалізуються.

Завдання:

1. Визначте, які особливості управління організаційним розвитком були проігноровані, зокрема:
 - роль людського фактора;

- необхідність залучення персоналу;
 - значення корпоративної культури;
 - потреба у гнучких підходах до управління.
2. Проаналізуйте причини невдач трансформації, з урахуванням:
 - управлінських факторів;
 - організаційних обмежень;
 - поведінкових аспектів;
 - комунікаційних проблем.
 3. Запропонуйте комплексні рішення, що включають:
 - зміну стилю управління;
 - розвиток комунікацій;
 - впровадження систем мотивації;
 - формування інноваційної культури.
 4. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо ролі людського фактора в управлінні розвитком.

Завдання 6.

Ефективне управління організаційним розвитком базується на врахуванні комплексу взаємопов'язаних особливостей, серед яких ключову роль відіграють динамічність, комплексність, інноваційність та людський фактор. У практиці діяльності підприємств ці характеристики часто недооцінюються або ігноруються, що призводить до неефективності змін.

Завдання:

Заповніть аналітичну таблицю:

Особливість	Прояв у діяльності підприємства	Значення для розвитку	Ризики ігнорування
Комплексність			
Динамічність			
Інноваційність			
Людський фактор			

1. Визначте, яка з особливостей є критичною.
2. Обґрунтуйте взаємозв'язок між ними.

Завдання 7.

У сучасній управлінській практиці іноді зустрічається підхід, за якого організаційний розвиток розглядається виключно як технічний або структурний процес, що не потребує врахування поведінкових аспектів. Такий підхід базується на припущенні, що зміни можуть бути ефективно реалізовані шляхом формального впровадження нових процедур і технологій.

Завдання:

Оцініть твердження: «Організаційний розвиток можна здійснювати без урахування людського фактора»

У відповіді необхідно:

1. Визначити, чи є це твердження обґрунтованим.
2. Навести аргументи «за» і «проти».
3. Проаналізувати роль персоналу у процесі змін.
4. Навести приклади з практики або теорії менеджменту.
5. Сформулювати власну позицію.

Завдання 8.

Підприємство прагне впровадити сучасну систему управління організаційним розвитком, яка дозволить забезпечити його адаптацію до змін, підвищити ефективність діяльності та сформувати конкурентні переваги. Існуюча система управління не відповідає сучасним вимогам, що обумовлює необхідність її трансформації.

Завдання:

Розробіть інтегровану модель управління організаційним розвитком, яка враховує:

- комплексність (охоплення всіх сфер діяльності);
- динамічність (здатність до змін);
- інноваційність (орієнтація на нові рішення);
- людський фактор (залучення персоналу).

Форма подання:

Елемент моделі	Характеристика	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Ризики

1. Опишіть взаємозв'язок між елементами моделі.
2. Запропонуйте етапи її впровадження.
3. Визначте показники ефективності.

ТЕМИ 6. МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 1.

Підприємство протягом тривалого часу функціонувало на основі функціональної організаційної структури, яка забезпечувала високий рівень спеціалізації та чіткий розподіл обов'язків. Проте в умовах розширення діяльності, виходу на нові ринки та диверсифікації продукції ця структура почала втрачати ефективність. Виникають труднощі у координації між підрозділами, збільшується час прийняття рішень, а також спостерігається дублювання функцій.

Керівництво розглядає можливість переходу до дивізійної або матричної структури, однак не має достатнього розуміння їх стратегічних переваг і недоліків. Персонал також не готовий до змін через невизначеність нових ролей і відповідальності.

Завдання:

1. Проаналізуйте стратегічні переваги та недоліки існуючої структури.

2. Порівняйте альтернативні варіанти.
3. Обґрунтуйте оптимальний вибір.

Завдання 2.

Організаційна структура підприємства є фундаментальною складовою системи управління, яка визначає не лише розподіл повноважень і відповідальності, але й ефективність комунікацій, швидкість прийняття рішень та здатність організації адаптуватися до змін. У сучасних умовах функціонування підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю постійного впровадження інновацій.

Різні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, мережева, проєктна) мають власні особливості, які визначають їх ефективність залежно від специфіки діяльності підприємства. Наприклад, функціональна структура забезпечує високий рівень спеціалізації, але може ускладнювати координацію, тоді як матрична структура підвищує гнучкість, але створює ризик подвійного підпорядкування.

Вибір організаційної структури є стратегічним рішенням, яке має враховувати галузеві особливості, масштаб підприємства, рівень інноваційності, тип стратегії (зростання, стабілізації, диверсифікації) та рівень турбулентності середовища. Неправильний вибір структури може призвести до неефективності управління, конфліктів між підрозділами та втрати конкурентних переваг.

Особливої актуальності набуває аналіз структур у контексті нестабільного середовища, де ключовими факторами стають гнучкість, швидкість адаптації та здатність до інновацій. Саме тому необхідно системно оцінити різні типи структур з позицій їх переваг, недоліків, стратегічної доцільності та ризиків.

Завдання:

1. Побудуйте розширену аналітичну таблицю:

Тип структури	Переваги	Недоліки	Стратегічна доцільність	Ризики застосування

2. Для кожного типу структури необхідно:
 - визначити ключові управлінські характеристики;
 - оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємства;
 - проаналізувати відповідність конкретним умовам функціонування;
 - визначити потенційні ризики впровадження.
3. Визначте:
 - яка структура є найбільш ефективною в умовах нестабільного середовища;
 - які критерії (гнучкість, адаптивність, швидкість рішень) є ключовими;

– як змінюється доцільність структур залежно від стратегії підприємства.

4. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо ролі організаційної структури як стратегічного інструменту управління.

Завдання 3.

У сучасній теорії та практиці менеджменту існує дискусія щодо універсальності організаційних структур. Частина науковців вважає, що існують оптимальні моделі управління, які можуть бути ефективно застосовані незалежно від умов діяльності підприємства. Інші дослідники доводять, що ефективність організаційної структури визначається виключно контекстом – галуззю, масштабом діяльності, рівнем технологічності, стратегією розвитку та динамікою зовнішнього середовища.

Практика показує, що структура, яка є ефективною в стабільному середовищі (наприклад, функціональна), може бути неефективною в умовах швидких змін. У той же час гнучкі структури, такі як матричні або мережеві, потребують високого рівня організаційної зрілості та можуть створювати додаткові управлінські ризики.

Розвиток цифрових технологій і глобалізація сприяють появі нових організаційних форм, що ще більше ускладнює питання універсальності структури. Підприємства змушені адаптувати свої структури до змін середовища, що ставить під сумнів існування універсального підходу.

Таким чином, виникає необхідність критично оцінити твердження про відсутність універсальної організаційної структури та визначити фактори, які впливають на її ефективність.

Завдання:

1. Оцініть твердження: «Універсальної організаційної структури не існує, а її ефективність залежить від контексту діяльності підприємства»

2. У відповіді необхідно:

– проаналізувати різні типи структур (лінійна, функціональна, матрична, мережева);

– визначити їх сильні та слабкі сторони;

– навести приклади їх застосування в різних умовах;

– оцінити, чи може існувати універсальна модель.

3. Визначте ключові фактори ефективності організаційної структури, зокрема:

– стратегія підприємства;

– розмір і масштаб діяльності;

– рівень інноваційності;

– динамічність середовища;

– корпоративна культура.

4. Сформулюйте власну науково обґрунтовану позицію.

авдання 4.

Підприємство перебуває на етапі активного розвитку та впровадження інноваційної стратегії, однак керівництво приймає рішення про впровадження жорсткої ієрархічної структури, яка не відповідає обраним стратегічним орієнтирам. Така структура характеризується високим рівнем централізації, багаторівневістю управління та обмеженими горизонтальними зв'язками.

У результаті виникають труднощі у координації діяльності, знижується швидкість прийняття рішень, а ініціативність персоналу обмежується. Впровадження інновацій ускладнюється через необхідність погодження рішень на різних рівнях управління.

Крім того, підприємство функціонує в умовах динамічного ринку, де конкуренти використовують більш гнучкі структури, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни. Невідповідність структури стратегії призводить до зниження ефективності управління та втрати конкурентних переваг.

У довгостроковій перспективі така ситуація може призвести до системної кризи, що охоплює організаційні, фінансові та кадрові аспекти діяльності підприємства.

Завдання:

1. Спрогнозуйте короткострокові наслідки, зокрема:

- зниження ефективності управління;
- затримки у прийнятті рішень;
- конфлікти між підрозділами;
- зниження мотивації персоналу.

2. Визначте довгострокові наслідки:

- втрата конкурентоспроможності;
- стагнація розвитку;
- зниження інноваційної активності;
- організаційна неефективність.

3. Оцініть стратегічні ризики:

- ризик втрати ринку;
- ризик фінансової нестабільності;
- ризик кадрових втрат;
- ризик технологічного відставання.

4. Побудуйте логічний ланцюг наслідків:

неадекватна структура → управлінські обмеження → зниження ефективності → стратегічні втрати → криза підприємства

5. Запропонуйте альтернативний сценарій розвитку, що передбачає узгодження структури зі стратегією.

Завдання 8.

Підприємство має складну багаторівневу організаційну структуру, яка формувалася протягом тривалого періоду та орієнтована на стабільні умови функціонування. Структура характеризується значною кількістю ієрархічних рівнів, жорстким розподілом повноважень і високим ступенем централізації

управління. У таких умовах процес прийняття рішень є тривалим і потребує погодження на різних рівнях, що значно знижує оперативність реагування на зміни.

Комунікації між підрозділами ускладнені через відсутність ефективних горизонтальних зв'язків, що призводить до затримок у передачі інформації та виникнення управлінських бар'єрів. Працівники не мають достатнього рівня автономії, що знижує їх ініціативність та обмежує можливості для впровадження інновацій.

У сучасних умовах динамічного ринку така структура стає неефективною, оскільки підприємство не встигає адаптуватися до змін і поступово втрачає конкурентні позиції. Конкуренти, які використовують більш гнучкі організаційні моделі, швидше реагують на ринкові виклики та впроваджують інновації.

Керівництво підприємства усвідомлює необхідність модернізації організаційної структури, однак не має чіткого плану трансформації. Відсутність системного підходу до змін створює ризик неефективних рішень, що може ще більше ускладнити управління підприємством.

Завдання:

1. Визначте ключові проблеми існуючої структури, зокрема:
 - надмірна ієрархічність;
 - низька швидкість прийняття рішень;
 - слабкі комунікації;
 - обмежена гнучкість.
2. Запропонуйте основні напрями модернізації, включаючи:
 - спрощення структури;
 - децентралізацію управління;
 - розвиток горизонтальних зв'язків;
 - впровадження гнучких структур.
3. Обґрунтуйте очікуваний ефект від змін, зокрема:
 - підвищення ефективності управління;
 - скорочення часу прийняття рішень;
 - зростання адаптивності;
 - підвищення конкурентоспроможності.
4. Сформулюйте узагальнюючий висновок щодо ролі модернізації структури.

Завдання 9.

Модернізація організаційної структури підприємства є необхідною умовою підвищення ефективності управління та забезпечення його адаптації до сучасних викликів. У процесі трансформації підприємства можуть використовувати різні напрями модернізації, зокрема спрощення ієрархії, децентралізацію, цифровізацію управління, розвиток горизонтальних зв'язків та впровадження проєктних структур.

Кожен із цих напрямів має власні особливості, інструменти реалізації

та потенційні ризики. Наприклад, децентралізація сприяє підвищенню гнучкості, але може ускладнювати контроль, тоді як цифровізація підвищує ефективність, але потребує значних інвестицій.

Ефективність модернізації залежить від правильного вибору напрямів та їх узгодженості зі стратегією підприємства. Саме тому важливим є системний аналіз напрямів модернізації з урахуванням їх змісту, інструментів реалізації та можливих ризиків.

Завдання:

Побудуйте аналітичну таблицю:

Напрямок модернізації	Зміст	Інструменти	Очікуваний результат	Ризики

1. Визначте найбільш ефективні напрями модернізації.
2. Обґрунтуйте їх вплив на розвиток підприємства.

Завдання 10.

Сучасні підприємства функціонують в умовах цифрової економіки, що вимагає від них постійного вдосконалення організаційних структур. Основними тенденціями модернізації є цифровізація управління, впровадження Agile-підходів та децентралізація прийняття рішень.

Цифровізація сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню прозорості управління та покращенню якості прийняття рішень. Agile-підхід забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни, що є критично важливим у нестабільному середовищі. Децентралізація дозволяє підвищити автономію підрозділів і прискорити процеси управління.

Водночас впровадження цих підходів потребує змін у корпоративній культурі, підготовки персоналу та адаптації управлінських механізмів. Неврахування цих аспектів може призвести до неефективності змін і виникнення внутрішніх конфліктів.

Таким чином, важливо не лише оцінити вплив кожної тенденції, але й визначити їх взаємозв'язок та можливість комплексного застосування.

Завдання:

1. Проаналізуйте вплив на організаційну структуру підприємства:
 - цифровізації;
 - Agile;
 - децентралізації
2. Визначте:
 - їх переваги;
 - ризики впровадження;
 - умови ефективного застосування.
3. Поясніть взаємозв'язок між цими тенденціями.
4. Сформулюйте узагальнюючий висновок.

Завдання 11.

Підприємство знаходиться на етапі трансформації та прагне забезпечити інноваційний розвиток шляхом модернізації організаційної структури. Існуюча структура не відповідає сучасним вимогам, що обмежує можливості впровадження інновацій і знижує ефективність управління.

Керівництво визначає стратегічною метою створення гнучкої, адаптивної структури, яка забезпечить швидке реагування на зміни та ефективне використання ресурсів. Водночас підприємство стикається з обмеженими ресурсами, опором персоналу та необхідністю зміни управлінських підходів.

У таких умовах необхідно розробити комплексну модель модернізації структури, яка буде враховувати стратегічні цілі підприємства, сучасні тенденції розвитку та внутрішні обмеження.

Завдання:

Розробіть модель модернізації організаційної структури, що включає:

- цілі модернізації;
- напрями змін;
- інструменти реалізації;
- очікувані результати.

Форма подання:

Елемент	Характеристика	Інструменти	Очікуваний ефект	Ризики

1. Обґрунтуйте взаємозв'язок елементів моделі.
2. Визначте етапи впровадження.
3. Запропонуйте КРІ для оцінки ефективності.

Завдання 12.

Підприємство функціонує в умовах глобалізації та цифровізації економіки, що характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах організаційна структура повинна забезпечувати гнучкість, швидкість реагування на зміни та ефективну координацію діяльності.

Однак існуюча структура підприємства є традиційною, ієрархічною та централізованою, що обмежує її адаптивність. Прийняття рішень потребує значного часу через багаторівневу систему погодження, а комунікації між підрозділами є недостатньо ефективними. Відсутність горизонтальних зв'язків ускладнює координацію діяльності та обмін інформацією.

Підприємство також не використовує сучасні цифрові інструменти управління, що обмежує можливості аналізу даних і прийняття обґрунтованих рішень. Персонал не має достатнього рівня автономії, що знижує його ініціативність та здатність до інноваційної діяльності.

У результаті підприємство поступово втрачає конкурентні позиції, оскільки не встигає адаптуватися до змін ринку. Конкуренти, які

використовують гнучкі структури, швидше впроваджують інновації та реагують на зміни попиту.

Таким чином, виникає необхідність комплексного аналізу проблем адаптації та визначення перспектив розвитку організаційної структури підприємства.

Завдання:

1. Визначте ключові проблеми адаптації структури, зокрема:
 - низька гнучкість;
 - надмірна централізація;
 - слабкі комунікації;
 - обмежене використання цифрових технологій.
2. Проаналізуйте перспективи розвитку організаційної структури, включаючи:
 - перехід до гнучких моделей;
 - розвиток мережевих структур;
 - впровадження цифрових рішень;
 - підвищення ролі командної роботи.
3. Запропонуйте комплексні рішення, що забезпечують адаптацію:
 - структурні зміни;
 - управлінські підходи;
 - технологічні інструменти.
4. Сформулюйте узагальнюючий висновок.

Завдання 13.

Адаптація організаційної структури підприємства до сучасних умов є складним і багатофакторним процесом, що передбачає врахування перспектив розвитку зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Основними перспективами розвитку є цифровізація, впровадження гнучких структур, розвиток мережевих форм організації та використання дистанційних моделей роботи.

Кожна з цих перспектив має власні характеристики, вплив на діяльність підприємства та пов'язані з нею ризики. Наприклад, цифровізація підвищує ефективність, але потребує значних інвестицій, тоді як гнучкі структури забезпечують адаптивність, але ускладнюють управління.

У сучасних умовах підприємства повинні не лише впроваджувати окремі зміни, але й формувати комплексну систему адаптації, яка забезпечить їх конкурентоспроможність. Саме тому важливим є системний аналіз перспектив розвитку з урахуванням їх впливу та ризиків.

Завдання:

Побудуйте аналітичну таблицю:

Перспектива	Характеристика	Вплив на підприємство	Ризики	Очікуваний ефект

1. Визначте найбільш перспективні напрями адаптації.
2. Обґрунтуйте їх значення для розвитку підприємства.

Завдання 14.

Підприємство функціонує в умовах швидких змін зовнішнього середовища, однак не здійснює адаптації своєї організаційної структури. Існуюча структура залишається незмінною, незважаючи на зміни у стратегії, технологіях та ринкових умовах.

У результаті підприємство стикається з низкою проблем: зниженням ефективності управління, уповільненням прийняття рішень та погіршенням координації діяльності. Персонал не має достатньої гнучкості для реагування на зміни, а впровадження інновацій ускладнюється через жорсткість структури.

Конкуренти активно адаптують свої організаційні структури, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технології. У таких умовах підприємство ризикує втратити свої позиції та конкурентні переваги.

Таким чином, відсутність адаптації структури створює передумови для виникнення стратегічних проблем і кризових явищ.

Завдання:

1. Спрогнозуйте короткострокові наслідки:
 - зниження ефективності;
 - затримки в управлінні;
 - зростання витрат.
2. Визначте довгострокові наслідки:
 - втрата конкурентоспроможності;
 - стагнація розвитку;
 - організаційна криза.
3. Оцініть стратегічні ризики:
 - ризик втрати ринку;
 - ризик технологічного відставання;
 - ризик кадрових втрат.
4. Побудуйте логічний ланцюг наслідків.

Завдання 15.

Підприємство усвідомлює необхідність переходу до гнучкої організаційної структури з метою підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Існуюча структура є жорсткою, централізованою та не відповідає сучасним вимогам.

Керівництво прагне впровадити гнучку модель управління, яка передбачає децентралізацію, розвиток командної роботи та використання сучасних цифрових технологій. Водночас підприємство стикається з рядом обмежень: опором персоналу, недостатнім рівнем компетенцій, обмеженими ресурсами та відсутністю досвіду реалізації подібних змін.

У таких умовах необхідно розробити комплексний сценарій адаптації організаційної структури, який забезпечить поступовий перехід до нової моделі управління.

Завдання:

1. Розробіть сценарій адаптації організаційної структури, що включає:

- діагностику поточного стану;
- визначення цілей;
- вибір моделі структури;
- впровадження змін;
- оцінку результатів.

Форма подання:

Етап	Зміст	Інструменти	Очікуваний результат	Ризики

1. Обґрунтуйте вибір гнучкої структури.
2. Визначте ключові фактори успіху.
3. Запропонуйте KPI для оцінки ефективності.

Завдання 16.

Підприємство перебуває на етапі трансформації та планує зміну організаційної структури з метою підвищення ефективності управління та адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак процес змін здійснюється без чітко розробленого проекту, що призводить до хаотичного характеру трансформації. Рішення щодо зміни структури приймаються ситуативно, без попереднього аналізу та обґрунтування.

Відсутність системного підходу до проектування структури призводить до дублювання функцій, нечіткого розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами. Комунікації між працівниками ускладнюються, що негативно впливає на координацію діяльності. Персонал не розуміє цілей змін, що формує опір трансформації та знижує мотивацію до роботи.

Керівництво не використовує сучасні інструменти управління проектами та не здійснює оцінювання ефективності впроваджених змін. У результаті організаційна структура стає ще більш складною та менш ефективною.

У таких умовах підприємство не досягає очікуваних результатів, а процес змін призводить до зниження ефективності діяльності та втрати конкурентних позицій. Це обумовлює необхідність формування системного проекту організаційної структури.

Завдання:

1. Визначте ключові недоліки процесу зміни структури, зокрема:
 - відсутність системного підходу;
 - неузгодженість рішень;
 - слабка комунікація;
 - відсутність контролю та оцінки.
2. Запропонуйте структуру проекту організаційної структури, яка повинна включати:

- етапи проектування;
 - ключові елементи;
 - відповідальних осіб.
3. Обґрунтуйте значення проектного підходу, зокрема його вплив на:
- ефективність управління;
 - координацію діяльності;
 - досягнення стратегічних цілей.
- Сформулюйте узагальнюючий висновок.

Завдання 17.

Проектування організаційної структури є складним багатоетапним процесом, який включає аналіз поточного стану підприємства, розробку нової моделі структури, її впровадження та оцінювання ефективності. Кожен із цих етапів має власний зміст, інструменти реалізації та пов'язані з ним ризики.

Ефективність проектування залежить від системності підходу, узгодженості етапів і використання сучасних управлінських інструментів. Наприклад, на етапі аналізу важливо використовувати SWOT-аналіз, тоді як на етапі впровадження – методи управління змінами.

Недостатня увага до будь-якого з етапів може призвести до неефективності всієї системи. Саме тому важливим є комплексний аналіз процесу проектування з урахуванням його етапів, змісту та ризиків.

Завдання:

Побудуйте аналітичну таблицю:

Етап проектування	Зміст	Інструменти	Результат	Ризики

1. Визначте ключовий етап проектування.
2. Обґрунтуйте його значення для успішності проекту.

Завдання 18.

Проект організаційної структури підприємства є системним процесом, що складається з взаємопов'язаних етапів, кожен з яких впливає на загальний результат. Етапи проектування не є ізольованими, а формують логічну послідовність дій, де результати попереднього етапу визначають зміст наступного.

Порушення логіки цього процесу призводить до неузгодженості рішень, зниження ефективності та необхідності повторного виконання окремих етапів. Водночас наявність зворотного зв'язку дозволяє коригувати процес проектування та підвищувати його результативність.

Таким чином, ефективне проектування організаційної структури потребує системного підходу та чіткої логічної послідовності дій.

Завдання:

1. Побудуйте схему процесу проектування організаційної

структури, яка включає:

- аналіз;
 - проектування;
 - впровадження;
 - оцінку.
2. Поясніть взаємозв'язок між етапами, зокрема:
 - як результати аналізу впливають на проектування;
 - як впровадження залежить від якості проекту;
 - як оцінка впливає на подальші зміни.
 3. Обґрунтуйте роль кожного етапу.
 4. Сформулюйте узагальнюючий висновок.

Завдання 19.

Підприємство перебуває в умовах структурної трансформації та потребує розробки нової організаційної структури для забезпечення довгострокового розвитку. Існуюча структура не відповідає сучасним вимогам, що обмежує можливості ефективного управління та впровадження інновацій.

Керівництво підприємства прагне створити гнучку, адаптивну структуру, яка забезпечить ефективну координацію діяльності, швидке прийняття рішень і використання сучасних технологій. Водночас підприємство стикається з рядом обмежень: недостатній рівень підготовки персоналу, обмежені ресурси та необхідність змін у корпоративній культурі.

У таких умовах виникає необхідність розробки комплексного проекту організаційної структури, який враховуватиме всі етапи її формування та впровадження.

Завдання:

Розробіть проект організаційної структури підприємства, що включає:

- аналіз поточного стану;
- проектування нової структури;
- впровадження змін;
- оцінку ефективності.

Форма подання:

Етап	Характеристика	Інструменти	Очікуваний результат	Ризики

1. Обґрунтуйте вибір типу структури.
2. Визначте етапи впровадження.
3. Запропонуйте КРІ для оцінки ефективності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 92 с.
2. Дунська А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,15 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530>
3. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_upravlinnya_organiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf
4. Управління розвитком підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49970/1/URP_Navch-metod_kompleks_dy_stsypliny.pdf
5. Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 192. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/KL-URO.pdf>
6. Мельничук І. М., Гобир І. Б., Савко О. Я. Економіка в умовах сталого розвитку [Текст] : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 75 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
7. Привалова Н. В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Привалова Наталія Володимирівна. Одеса, 2018. 240 с. 227. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
8. Сімків, Л. Є. Управління регіональним розвитком [Текст] : метод. вказівки для самост. роботи. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 58 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
9. Управління організаційними змінами та розвитком: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спец. ДЗ «Менеджмент»; упоряд. С. С. Ткачова. Харків: ДБТУ, 2025. 216 с. <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/70340>
10. Прохорова В. В., Ус Ю.В., Обиденнова Т.С. Управління структурними перетвореннями підприємств на основі ресурсно-

функціонального. Харків: Видавництво «Смугаста типографія», 2016. 185 с.

11. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Ч. 1 / Н. С. Іванова [та ін.] ; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг: Вид-во ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

12. Страпчук С. І. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 356 с.

13. Шкільняк М. М. та ін. Менеджмент: навч. посіб.. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

14. Непомнящий О. М., Дегтяр О. А., Угоднікова О. І. Концептуальні засади управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. Київ: Персонал, 2018. 130 с.

15. Карлова, О. А., Шевченко В. С. Ділове адміністрування. Менеджмент організацій. Корпоративне управління: конспект лекцій з дисципліни для студ. магістратури всіх форм навч. спец. 073 – менеджмент. Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 194 с.

Додаткова літератури

1. Тоцький В. І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 311 с.

2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016.196 с.

3. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.

4. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009.280 с.

5. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємств: управління змінами та інновації: монографія Харків: адватм , 2009. 436 С.

Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Дистанційний курс з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» (укладач – к.е.н., доцент Обиденнова Т.С.) URL: <https://moodle.karazin.ua>

2. Обиденнова, Т., & Чобіток , І. (2026). Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 352(2), 428-434. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58>

3. Обиденнова, Т., Дем'яненко, Т., & Шелест, О. (2026). Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитку

підприємств. Development Service Industry Management, 1, 190-196. DOI: [https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13\(21\)](https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13(21))

4. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

5. Герасименко І. М., Горбатовська Н. В. Діагностика організаційних структур машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

6. Герасименко І. М., Горбатовська Н. В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 4. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm

7. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm

8. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio. Веб-сайт: Моделирование экономических систем. URL: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>

9. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 зі змін. від 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

10. Податковий кодекс : Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 редакція від 29.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

11. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

12. Законодавство України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>

13. Кабінет Міністрів України URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

14. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>

15. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/>

16. Онлайн-курси від провідних університетів світу. URL: <https://www.coursera.org/courses>

Підприємства для досліджень

	Підприємство
1	Приватне акціонерне товариство «Рошен»
2	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
3	Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро»
4	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт»
5	Приватне акціонерне товариство «Київстар»
6	Приватне акціонерне товариство «Vodafone Україна»
7	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфселл»
8	Приватне акціонерне товариство «Укрпошта»
9	Приватне акціонерне товариство «Нова пошта»
10	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фокстрот»
11	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ельдорадо»
12	Приватне акціонерне товариство «АТБ-Маркет»
13	Приватне акціонерне товариство «Сільпо-Фуд»
14	Приватне акціонерне товариство «Fozzy Group»
15	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Лінія»
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «Watsons Україна»
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ева»
19	Приватне акціонерне товариство «McDonald's Україна Лтд»
20	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кулиничівський хлібокомбінат»
21	Товариство з обмеженою відповідальністю «Супермаркети КЛАС»
22	Товариство з обмеженою відповідальністю «Супермаркети РОСТ»
23	Комунальне підприємство «Харківський зоопарк»
24	Харківський національний академічний театр опери та балету імені Миколи Лисенка
25	Харківський історичний музей імені Миколи Федоровича Сумцова
26	Харківський національний університет імені Василя Назаровича Каразіна
27	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
28	Товариство з обмеженою відповідальністю «Буфет»
29	Товариство з обмеженою відповідальністю «ОККО-Драйв»

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Обиденнова Тетяна Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня освітнього ступеня «доктор філософії»
денної та заочної форм за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»
освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 4.62. Обсяг 0,967 Мб. Зам. № 201/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна