

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО--ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

(для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»)

ВІННИЦЯ – 2018

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО--ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

(для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»)

Затверджено
на засіданні кафедри економіки
та менеджменту
Протокол № 8
Від 05.02.2018 р.

ВІННИЦЯ - 2018

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління змінами» (для студентів спеціальності «Менеджмент»). - Вінниця: ВСЕІ, - 2018. – 33 с.

Українською мовою.

Укладач: ст. викладач Жукова О.А., ст. викладач Євась Т.В.

ВСЕІ-2018

ВСТУП

Самостійна робота студентів — це індивідуальна форма вивчення навчального матеріалу студентом за програмою курсу «Управління змінами». Вона сприяє виробленню вмінь та навичок самостійного засвоєння знань, опрацювання наукової літератури, здатності формулювати висновки. Дана робота передбачає самостійний аналіз запропонованої літератури, розкриття теми у логічній послідовності, достатню аргументованість висновків.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати: природу та сутність змін, які відбуваються в організації, способи управління змінами на різних рівнях організації, способи впливу на зміни у її зовнішньому оточенні, способи лідерства в управлінні змінами, способи організації реструктуризації, механізми та межі впливу інформаційних технологій на способи та результативність управління змінами, зв'язок між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації.

Також студент повинен вміти: розробляти ефективний план дій по запровадженню змін; здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах; формувати команду для проведення змін; проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Управління змінами»: підготовка до практичних занять; підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань; виконання завдання дослідницького характеру, виконання рефератів; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою; розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем; розробка прогнозів з обраної проблематики; презентація результатів дослідження на задану тематику, в т.ч. виступ на конференції.

Рекомендована література дасть змогу студентам детальніше вивчити питання, які розкривають зміст тем та зацікавлять їх у процесі вивчення дисципліни.

Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи управління змінами	4
2	Індивідуальні зміни	4
3	Командні зміни	4
4	Організаційні зміни	4
5	Роль керівника в управлінні змінами	4
6	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами	4
7	Структурні зміни	4
8	Управління змінами в стратегічному розвитку організації	4
9	Зміни корпоративної культури	4
10	Зміни на основі інформаційних технологій	4
	Разом	40

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

Обсяг: 4 год.

Мета: дослідити етапи розвитку і кризи зростання організації.

Зміст самостійної роботи:

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально- економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

Підготувати реферати на теми:

1. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально - економічних системах, їх взаємозв'язок.

Питання для самоконтролю:

1. Модель організаційного розвитку Л. Данко.
2. Наведіть класичні етапи розвитку і кризи зростання організації(класичний життєвий цикл організації).
3. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном(процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
4. Наведіть характеристику фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.
5. Які рекомендації слід враховувати, проектуючи організаційні зміни?
6. Природа виникнення змін.

7. Наведіть класифікацію видів змін.
8. Виділіть типи підприємств по відношенню до сприйняття змін.
9. Наведіть різні рівні і форми участі в організаційній перебудові в залежності від характеру і складності змін.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Обсяг: 4 год.

Мета: навчитись визначати відношення людей до змін, опанувати методику «Аналіз силового поля».

Зміст самостійної роботи:

Навчання та зміни. Особистість та зміни. Види компетентностей. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Б. Блума. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-динамічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшення результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Підготувати реферати на теми:

1. Навчання та зміни.
2. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами.
3. Види компетентностей.
4. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично - психологічний підходи до змін.
5. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
6. Захось перед качаном та після ініціювання змін.

Питання для самоконтролю:

1. Модель «аналізу силового поля» К. Левіна.
2. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
3. Характеристика індивідуальних та організаційних змін.
4. Яка типів реакція людини на зміни?
5. Модель конгруентної(узгодженого) організаційної поведінки
6. Теорії навчання. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба.
7. Таксономія Блума.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 3. Командні зміни

Обсяг: 4 год.

Мета: дослідити етапи формування командних змін в організації.

Зміст самостійної роботи:

Поняття групи та переформування в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Б. Такманом. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Типологія учасників команди за М. Белбіним. Пастки В. Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Вивчення бажаних стандартів поведінки.

Підготувати реферати на теми:

1. Типи корпоративних команд.
2. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
3. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
4. Етапи та особливості формування команди змін.
5. Мотивація та розвиток членів команди.
6. Командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм.

Питання для самоконтролю:

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
3. Етапи змін команд за Такманом.
4. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
5. Пастки Біона.
6. Метод «Шість сигм».

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 4. Організаційні змінами

Обсяг: 4 год.

Мета: вивчити методіку визначення готовності організації до процесу здійснення організаційних перетворень.

Зміст самостійної роботи:

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і

трансформація (метафори Г. Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель К. Левіна, формула змін Р. Бекхарда, модель узгодження Надлера і Ташмена, системна модель П. Сенге). Цикл змін за Ф. Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Підготувати реферати на теми:

1. Положення жорсткого методу впровадження змін (теорія E);
2. Положення м'якого методу впровадження змін (теорія O);
3. Положення інтегрального методу впровадження змін.
4. Впровадження планових змін.

Питання для самоконтролю:

1. Теорія Майкла Біра і Нітіна Норія.
2. Метафори Моргана.
3. Підходи до управління змінами Тюрлі.
4. Формула змін Бекхарда.
5. Модель узгодження Надлера і Тушмана.
6. Моделі проведення планових змін.
7. Модель Коттера.
8. Методологія Адізеса.
9. Особливості авторитарного та еволюційного процесу впровадження організаційних змін.
10. Опишіть етапи процесу управління змінами.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 5. Роль керівника в управлінні змінами

Обсяг: 4 год.

Мета: дослідити роль керівника в управлінні змінами, опанувати методику визначення ефективності лідерства та проведення самоаналізу внутрішніх ресурсів управління змінами.

Зміст самостійної роботи:

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилі та навички керівника змін. Менеджери та лідери : спільне та відмінне (за У. Беннісом). Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.

Підготувати реферати на теми:

1. Менеджери та лідери : спільне та відмінне (за У. Беннісом);

2. Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюеном.

Питання для самоконтролю:

1. Роль керівника як управлінця змінами.
2. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
3. Ефективне лідерство.
4. Стилi та навички керівника змін.
5. Емоційна компетенція управлінця.
6. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами

Обсяг: 4 год.

Мета: вивчити методикy прогнозування опору змінам в організації.

Зміст самостійної роботи:

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко- фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Підготувати реферати на теми:

1. Проблеми опору змінам і їх рішення.
2. Найбільш застосовувані підходи до зменшення опору змінам.

Питання для самоконтролю:

1. Опір співробітників як чинник уповільнення змін.
2. Форми опору змінам.
3. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.
4. Шляхи подолання опору змінам.
4. Методи управління опором.
5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 7. Структурні зміни

Обсяг: 4 год.

Мета: дослідити сутність реструктуризації, її причини, чинники успіху; опанувати методику проведення моніторингу та аналізу змін.

Зміст самостійної роботи:

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін (модель Ноєра). Треступінчаста модель К. Левіна. Причини реструктуризації. Критичні чинники успіху змін. Моніторинг та аналіз змін. Роль команд в процесі реструктуризації.

Підготувати реферати на теми:

1. Треступінчаста модель К. Левіна;
2. Критичні чинники успіху змін. Моніторинг та аналіз змін.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність та причини реструктуризації.
2. Процес реструктуризації.
3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
4. Команди у процесі реструктуризації.
5. Треступінчаста модель К. Левіна.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації

Обсяг: 4 год.

Мета: дослідити сутність стратегії інтенсивного зростання, процеси диверсифікації, інтеграції та зміни в організаціях.

Зміст самостійної роботи:

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки з досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Підготувати реферати на теми:

1. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін;
2. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

Питання для самоконтролю:

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
3. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
4. Загальні стратегії розвитку підприємства.
5. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
6. Процеси диверсифікації та зміни.
7. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
8. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.
9. Стратегія інтенсивного зростання.
10. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Обсяг: 4 год.

Мета: визначити основні принципи успішних змін корпоративної культури.

Зміст самостійної роботи:

Основні принципи успішної корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Підготувати реферати на теми:

1. Регулювання діяльності організації;
2. Створення бренду. Ребрендинг.

Питання для самоконтролю:

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
3. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
4. Реінжиніринг бізнес-процесів.
5. Даунсайзинг. Регулювання діяльності організації.
6. Ребрендинг.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

Обсяг: 4 год.

Мета: опанувати методлики реалізації змін на основі інформаційних технологій.

Зміст самостійної роботи:

Стратегія та інформаційні технології. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання інформаційних технологій в організації. Треступеневий підхід до управління змінами ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Підготувати реферати на теми:

1. Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації;
2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

Питання для самоконтролю:

1. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
3. Треступінчатий підхід управління змінами.
4. Зміни процесів та корпоративної культури.
5. Нові правила інформаційного суспільства.

Форма і метод контролю: індивідуальна бесіда зі студентом, тестування, реферативні доповіді.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:

- перетворення організації між двома моментами часу;
- освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
- емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.

2. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?

- для визначення зовнішніх змін;
- для визначення внутрішніх змін;
- для визначення програм реорганізації і перебудови;
- всі відповіді вірні.

3. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на наступних рівнях:

- філософському, загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
- філософському, загальнонауковому, приватно науковому;
- загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
- філософському, загальнонауковому, методичному.

4. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:

- процесний і системний;
- процесно-системний;
- системно-процесний;
- всі відповіді вірні.

5. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:

- неапетитність, емерджентивність, синергетичність;
- цілісність, узагальненість, централізованість;
- адаптивність, сумісність підсистем і елементи в системі, еквіфінальність;
- всі відповіді вірні.

6. Синергетичність управлінських систем:

- рівень співпадання цільових функцій систем і її підсистем, наприклад на мікрорівні дозволяє оцінити вклад діяльності служб і підрозділів в реалізацію цілей організації;
- характеристика односпрямованості і синхронності дій підсистем і елементів системи;
- велика система не є сукупністю підсистем, які в неї входять (характеризує нову якість з інтеграції в цілісність елементів системи або підсистеми);

- оцінку існування системи як організаційно і функціонально цілісного об'єднання і роль кожного його елементу.

7. Адаптивність управлінських систем:

- властивість системи, яка характеризує відносну ізольованість та автономність її підсистем;
- характеристики системи і її елементів, щодо пристосування до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збереження ефективності і стабільності її функціонування;
- внутрішню схильність системи до досягнення деякого граничного стану, який не залежить від зовнішнього середовища;
- ступінь централізації управління елементами системи і її підсистем.

8. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін:

- аналіз і управління діяльністю організації з врахуванням різноманіття умов і дослідження функцій процесу управління як послідовно пов'язаних між собою дій;
- розгляд будь-якого керованого або процес самокерованого явища з однієї сторони, як сукупність послідовних дій, з іншої – як систему підсистем цих дій;
- виділення сукупності функцій, які необхідно виконати для підвищення результативності діяльності організації.

9. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:

- аутсоринг;
- аутстафінг;
- передача всіх функцій стороннім організаціям;
- вірні відповіді «а» і «б».

10. Аутсоринг – це:

- виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу;
- виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- передача всіх функцій стороннім організаціям;
- всі відповіді невірні.

11. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності з задачами і цілями на перспективу:

- теорія формування життєздатної структури;
- теорія природнього відбору;
- теорія операційних витрат;

- теорія випадкових трансформацій.

12. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб в великій мірі відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, задачі і технології були пристосовані до нього. Залежать від цілей і задач етапів життєвого циклу організації?

- теорія формування життєздатної структури;
- теорія природнього відбору;
- теорія операційних витрат.

13. Основні складові організаційної досконалості за Д.Харрінгтоном:

- процеси, ресурси, проекти;
- процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- процеси, проекти, знання, ресурси;
- всі відповіді не вірні.

14. Бізнес-процес – це:

- система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;
- досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

15. Управління змінами – це:

- система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

- досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

16. Р. Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджера потрібно зосередитися на таких типах змін:

- товари і послуги;
- стратегія і культура;
- культура і технологія;
- всі відповіді вірні.

17. По Р.Кантеру управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:

- проекти змін;
- програми змін;
- організації-провідники змін;
- на всіх вищезазначених рівнях.

18. Навчання дає можливість особистостям, організаціям і екосистемам:

- змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін;
- вибрати підходящі інструменти і умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації;
- змінити сформовані навички і стати менш адаптивним до змін;
- всі відповіді вірні.

19. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

- визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
- розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
- вірні відповіді «а» і «в».

20. В залежності від вікових властивостей психіки особи визначають наступні стадії дорослості:

- юність, молодість, повний розквіт, зрілість, старість;
- юність, молодість, ранній розквіт, повна зрілість;
- юність, молодість, розквіт, зрілість, похилий вік, старість;
- юність, молодість, повний розквіт, повна зрілість, старість.

21. Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17-23 роки)?

- неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;

- поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
- велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
- почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

22. Визначте дії керівника змін при управлінні особистостями на стадії зрілості «Розквіт 30-40 років»:

- створення умов для спеціалізації у вибраній професії, придбання майстерності або усвідомленої зміни сфери діяльності;
- позитивно змінити соціальне оточення кожної особистості, змінити її статус і сферу реалізації можливостей;
- продовжити професійну активність підлеглих на основі змін їх сфер діяльності, пропозиції виконувати висококваліфіковану роботу, створення умов для самореалізації;
- створювати умови для наставництва, консультування, залучення до прийняття управлінських рішень.

23. Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:

- сприйняттям;
- установкою;
- мотивацією;
- комунікацією.

24. Сприйняття особою спонукання до дій?

- мотив;
- потреба;
- мотивація;
- сприйняття.

25. Основні ознаки самонавчальної організації або «5 дисциплін», які були сформовані П.Сенге – це:

- формування загального бачення;
- індивідуальна майстерність, інтелектуальні (ментальні) моделі;
- навчання команди, системне мислення;
- всі вірні відповіді.

26. Колесо навчання Д. Кіма, згідно якого проходить індивідуальне навчання не передбачає:

- отримання конкретного досвіду на робочому місці, роздуми про цей досвід;
- розробка концепцій і узагальнень, перевірка концепції досвідченим шляхом;
- подібно до нового повороту колеса повтор циклу, де в першій половині - отримуються здібності, а в іншій половині – знання;

- все вище зазначене вірне.

27. Неформалізоване (неявне) знання – це:

- особисте знання, що залежить від ситуації і важко піддається формалізації і розповсюдженню;
- кодифіковане знання, що може бути передано засобами формальної, систематичної мови;
- знання, виражене словами і числами;
- вірні відповіді «б» і «в».

28. На думку експертів в області бізнесу І.Нонака і Х.Такеучі існують слідуєчі засоби трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- соціалізація, екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- соціалізація, комбінація, інтерналізація;
- соціалізація, екстермалізація, інтерналізація.

29. Соціалізація знання – це:

- процес оформлення неформалізованого знання в формалізованій концепції;
- процес розповсюдження знання і створення цим самим неформалізованого знання (із неформалізованого в неформалізоване);
- процес включення концепцій в систему знання (із формалізованого в формалізоване);
- процес втілення формалізованого знання в неформалізоване.

30. Що є результатом знань в організації?

- концептуальне знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- системне знання (тобто створення прототипів нових технологій);
- подружне знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- операційні знання (про управління проектами, виробничим процесом, використання нової лінії продукту).

31. Під організаційними рутинами за допомогою яких зберігаються в пам'яті організації організаційне знання, розуміється:

- постійно повторювана діяльність всієї організації;
- індивідуальні навички;
- ефективне функціонування на рівні індивідумів або організації;
- всі відповіді вірні.

32. Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:

- спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;
- вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- всі відповіді вірні.

33. Група – це:

- об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно на д рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;
- об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- вірні відповіді «а» і «в».

34. Групи, створені по рішенню керівництва в структурі організації, називаються:

- формальними;
- неформальними;
- управлінськими;
- цільовими.

35. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:

- формальними;
- неформальними;
- управлінськими;
- цільовими.

36. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:

- особи об'єднання розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;
- результат роботи залежить від вкладу кожного її учасника, управління їх діяльність здійснюється за результатами;
- особи об'єднання розділяють загальну ціль, управління за цілями;
- вірні відповіді «а» і «б».

38. Визначте дії, що не слід виконувати при формуванні команди на стадії «Підготовка»:

- прийняти рішення, щодо роботи, яку необхідно виконати;
- визначити цілі команди, її структуру управління;
- забезпечити необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи;
- визначити правила поведінки, які повинні виконувати всі члени команди.

39. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

- орієнтований на економічні цінності;
- автократичний лідер;
- соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером;
- вірні відповіді «а» та «б».

40. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

- традиційний та функціональний;
- функціональний та процесний;
- ситуаційний та системний;
- послідовний і одночасний.

41. «Тривимірний простір» процесу трансформації формують наступні головні «осі»:

- «згори – вниз»;
- «знизу – вгору»;
- горизонтально;
- всі відповіді вірні.

42. На якій фазі «штурманської карти», як курсу для менеджерів при трансформації, всі осі «трансформаційного трикутника» повинні запрацювати:

- Фаза 1. Встановлення курсу.
- Фаза 2. Планування процесу.
- Фаза 3. Підвищення ефективності.
- Фаза 4. Перегрупування.

43. Керівництво – це:

- право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
- право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи;
- повноваження використовувати матеріальні ресурси;
- повноваження вживати контролюючих заходів.

44. Влада – це:

- спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;
- спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення;
- спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;
- статус людини в організації.

45. Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:

- примус;
- винагорода;
- еталонна;
- експертна.

46. Влада, яка побудована на вірі підлеглого щодо заохочення керівником його за виконану роботу:

- примус;
- винагорода;
- еталонна;
- експертна.

47. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:

- його компетентністю;
- засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- всі відповіді вірні.

48. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

- об'єктивність;
- прагнення до постійного вдосконалення;
- здатність керувати емоціями;
- панорамність мислення.

49. До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

- особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- особи, які добре знають психологію послідовників;
- особи, основними якостями є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

50. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:

- експлуаторсько-авторитарний;
- добробажано-авторитарний;
- демократичний; - ліберальний.

51. Стиль керівництва, що використовується на етапі життєвого циклу організації «народження» - це:

- авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- партисипативно-демократичний;
- бюрократично-ліберальний.

52. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через директивне керівництво» по Л.Грейнеру внутрішньоорганізаційні зміни повинні усунути:

- кризу контролю;
- кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

53. Управління внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні завдяки з кризою:

- кризу контролю;
- кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

54. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через координацію» по Л. Грейнером виникає криза:

- кризу контролю;
- кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

55. Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л.Грейнером:

- кризу контролю;
- кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

56. Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:

- переговорів;
- директивна;
- досягнення загальних цілей;
- проб та помилок.

57. Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:

- переговорів;
- директивна;
- досягнення загальних цілей;
- проб та помилок.

58. Для рішення неординарних задач в умовах високого рівня невизначеності використовується:

- політика досягнення;
- аналітична політика;
- політика проб і помилок;
- політика переговорів.

59. Швидке проведення змін забезпечується методом:

- регресивних змін;

- «шокової терапії»;
- «землетрусу»;
- «черепахи».

60. Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі, є:

- квіткове шоу;
- вулкан;
- каскад;
- глибинна бомба.

61. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

- їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- їх впроваджують через деякий час;
- здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- проводять роз'яснювальні заходи.

62. При недостатньому об'ємі інформації або неточній інформації в аналізі використовується слідуєча група методів подолання опору змінам:

- допомога і підтримка;
- інформованість та спілкування; - переговори та погодження;
- маніпуляції та кооптації.

63. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та помилки, що засновані на психологічному впливі на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому і т.д. – це:

- кооптація;
- уловки-маніпуляції;
- моббінг;
- булінг.

64. На думку Р. Каплана та Д. Нортонна основні напрямки вимірювань перспективи ефективності змін є:

- фінансова перспектива;
- перспективи внутрішніх процесів, інновацій навчання і росту;
- клієнтська перспектива;
- всі відповіді вірні.

65. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

- орієнтований на економічні цінності;
- автократичний лідер;

- соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером;
- вірні відповіді «а» та «б».

66. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

- традиційний та функціональний;
- функціональний та процесний;
- ситуаційний та системний;
- послідовний і одночасний.

67. Консультанти компанії Мак Кінсі визначили наступні 3 основні компоненти процесу перетворень:

- карта територій змін, тривимірний простір, природні закони;
- карта територій змін, тривимірний простір, керівні принципи;
- тривимірний простір, штурманська карта, природні закони;
- тривимірний простір, карта територій змін, керівні принципи.

68. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

- їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- їх упроваджують через деякий час;
- здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- проводять роз'яснювальні заходи.

69. Реструктуризація – це:

- зміна структури системи;
- зміна організаційної структури;
- зміна структури бізнес-процесів;
- всі відповіді не вірні.

70. Рациональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації «Зростання» забезпечують наступні організаційні зміни:

- неформальна, лінійна;
- лінійно-функціональна, дивізійна;
- штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

71. На етапі життєвого циклу організації «Зрілість» при проведенні змін використовуються такі організаційні структури управління:

- неформальна, лінійна;
- лінійно-функціональна, дивізійна;
- штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;

- дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

72. Організаційні структури, що забезпечують управління життєвого циклу організації змінами на етапі «Старіння» – це:

- неформальна, лінійна;
- лінійно-функціональна, дивізійна;
- штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

73. Централізовані структури управління створюються для наступного:

- виводу організації з економічної кризи;
- ліквідація наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
- оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- швидкого впровадження нової технології; + вірні відповіді «а» та «б».

74. По Р. Дафту відносно новими підходами до розробки структури організації є:

- функціональний і дивізійний;
- дивізійний і матричний;
- командний і мережевий;
- функціональний і матричний.

75. Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється в зв'язку з такими можливостями:

- суміщення спеціалізованих функцій;
- злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;
- комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;
- всі відповіді вірні.

76. Відповідно до рекомендацій американської компанії «Локхид» для вищого рівня управління діапазону контролю становить:

- три – чотири співробітника;
- п'ять – шість співробітника;
- два – три співробітника;
- не більше ніж сім співпрацівників.

77. При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті суб'єктивні патології в структурному управлінні:

- нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією);
- замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому (авторських підрозділів);
- несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії;
- всі відповіді вірні.

78. Концепція оптимізації бізнес – процесів по Харрінгтону виділяє чотири підходи: +

- методика швидкого аналізу рішення; бенчмаркінг; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- ISt – аналіз; SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- матриця можливостей та загроз; метод профілювання середовища; перепроєктування та реінжиніринг процесу.

79. Використання методики швидкого аналізу дозволяє оптимізувати досліджуваний процес протягом:

- від 4 до 6 місяців;
- от 80 до 100 днів;
- 90 днів;
- більше 100 днів.

80. Здійснення типового проекту бенчмаркінгу процесу розробки найбільш вигідного, націленого на майбутнє рішення, займає:

- від 4 до 6 місяців;
- от 80 до 100 днів;
- 90 днів;
- більше 100 днів.

81. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – це:

- систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;
- концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;
- створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

82. Бенчмаркінговий процес – це:

- систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;
- концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;
- створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

83. До основних принципів реінжинірингу відносяться:

- залучення до процесу якомога менше людей; клієнт процесу повинен виконувати його;
- поведіться з постачальниками, як ніби вони є частиною організації; створюйте безліч версій складних процесів;
- зменшуйте кількість входів у процеси; зберігайте децентралізовані підрозділи, децентралізуйте обмін інформації;
- всі відповіді вірні.

84. Під поняттям диверсифікація розуміється:

- досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару чи послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами;
- здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості наявності його особливих характеристик, методів збуту, довготривалого обслуговування;
- концентрація діяльності підприємства відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності;
- поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.п.).

85. Незв'язана диверсифікація – це:

- об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності;
- поширення господарської діяльності організації на напрямки, які не мають безпосереднього зв'язку з основною її діяльністю;
- розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

86. Стратегія прямої інтеграції (пов'язаної з вертикальною диверсифікацією) забезпечує:

- пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;

- придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів; (інтеграція «вперед»);
- приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, т.б. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; (інтеграція «назад»);
- розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

87. Стратегія зворотної інтеграції (пов'язаної вертикальної диверсифікації) спрямована на:

- пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;
- придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів. (інтеграція «вперед»);
- приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, т.б. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; (інтеграція «назад»);
- розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

88. Головна ціль горизонтальної інтеграції (зв'язаної диверсифікації) – це:

- посилення позицій організації в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними;
- захист стратегічно важливого джерела сировини або отримання доступу до нової технології;
- інтенсивний ріст в умовах неможливості знаходження посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів;
- оновлення свого товарного портфелю.

89. Централізацію всіх функцій менеджменту в між організаційної інтеграції забезпечує:

- трест;
- конгломерат;
- синдикат;
- консорціум.

90. Визначте поняття «Концерн»:

- об'єднання мережі організацій різних напрямків господарської діяльності, де під контролем головної організації знаходяться фінанси, облік і бізнес-планування;
- об'єднання самостійних підприємств, при якому в головній організації (частіше холдинг) централізовані фінансово-управлінські функції, науково-

технічна і кадрова політики, ціноутворення і використання виробничих потужностей;

- об'єднання однорідних виробничих підприємств в цілях організації продаж через загальну збутову контору, організованою у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, на основі договорів з кожним учасником, з централізацією управління маркетингом і бізнес-планування;

- тимчасове об'єднання незалежних щодо господарської діяльності організації і з централізацією бізнес-планування, що створюється для загальної боротьби за отримання заказів та їх спільно виконання.

Перелік питань для підготовки до модуля

Модуль №1

1. Поняття змін та природа їх виникнення.
2. Види та типи змін.
3. Організаційні зміни: роль та значення в розвитку організації, їх характеристика.
4. Індивідуальні зміни та їх характеристика.
5. Види компетентності.
6. Індивідуальні плани працівника та їх особливості.
7. Теорія навчання.
8. Поняття групи та етапи переформування її в команду.
9. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
10. Процес розроблення цілей виходячи з результатів роботи підприємства.
11. Цикл змін за Коттером та його характеристика.
12. Типологія учасників змін за Белбіном.
13. Моделі та підходи до проведення організаційних змін.
14. Моделі змін та їх характеристика.
15. Моделі організаційних перетворень та їх характеристика.
16. Ефективне лідерство в управлінні змінами.
17. Менеджери та лідери: спільні та відмінні риси.
18. Характеристика типів «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюеном.

Прелік питань для підготовки до заліку

1. Поняття змін та природа їх виникнення. Види та типи змін.
2. Організаційні зміни: роль та значення в розвитку організації, їх характеристика.
3. Індивідуальні зміни та їх характеристика. Види компетентності.

4. Індивідуальні плани працівника та їх особливості. Теорія навчання.
5. Поняття групи та етапи переформування її в команду.
6. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
7. Процес розроблення цілей виходячи з результатів роботи підприємства.
8. Цикл змін за Коттером та його характеристика.
9. Типологія учасників змін за Белбіном.
10. Моделі та підходи до проведення організаційних змін.
11. Моделі змін та їх характеристика.
12. Моделі організаційних перетворень та їх характеристика.
13. Ефективне лідерство в управлінні змінами.
14. Менеджери та лідери: спільні та відмінні риси.
15. Характеристика типів «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
16. Управління опором змінам на підприємствах та характеристика його етапів.
17. Процедура оцінювання рівня опору змінам.
18. Проведення оцінки економічної ефективності ймовірних варіантів змін.
19. Сутність, цілі та завдання реструктуризації підприємства.
20. Характеристика процесів проектування управління змінами на підприємстві
21. Проекти з управління змінами на підприємствах та їх характеристика.
22. Інтеграційні процеси та зміни на підприємствах.
23. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін підприємств та їх характеристика.
24. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури підприємства.
25. Регулювання діяльності підприємств в процесі проведення організаційних змін.
26. Створення бренду працедавця. Ребрендинг.
27. Стратегія та інформаційні технології (ІТ) в діяльності підприємств.
28. Роль ІТ - менеджменту в організаційних змінах.
29. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.

Рекомендована література

Базова

1. Господарський кодекс України від 01.01.2004 // Звід кодексів і законів України. - К.: Укр. агентство інформації та друку "Рада", 2007. - 800 с.
2. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
3. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
4. Величко В.В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 169 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
6. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
7. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435
8. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського уні- верситету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. — С. 71–75.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства / Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
10. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: [підруч.] /Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: Знання, 2010. - 463с.
11. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2007.
12. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Цетр навчальної літератури, 2007.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. – Дніп- ропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
14. Міщенко В.Л. Економіка виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник. – К., 2011.
15. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник // Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
16. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 4-те вид., стер. – К.: Вікар, 2012.
17. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с.

18. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрин- гтон / под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
19. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с.

Допоміжна

1. Конституція України. - К.: Либідь, 1996. - 26 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. №2211 -III.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV.
4. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. – СПб. : ДК, 2007. –360 с.
5. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Л. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
7. Петрович Й.М., Захарчишин Г.М., Буняк С.О. Організація виробництва: Практикум. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
8. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. / Широкова Г. В. – СПб. : Изд. дом. С-Петербур. гос. ун-та, 2005.
9. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Широкова Г. В. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.
10. Шморгул Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгул Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
11. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Штерн Г. Ю. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 273 с.

Інформаційні ресурси

1. Економіка підприємства: Підручник. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://buklib.net/component/option,com_jbook/Itemid,36/catid,85/
2. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с. - Режим доступу: <file:///G:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%A3%D0%97.pdf>
3. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с. - Режим доступу: http://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo_m/docx/09.pdf