

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ „УКРАЇНА”**

Кафедра економіки та менеджменту

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»**

Вінниця-2018

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ „УКРАЇНА”**

Кафедра економіки та менеджменту

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

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 виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління змінами» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»). – Вінниця.: ВСЕІ, - 2018. - 30 с.

Укладачі: ст. викл. Жукова О.А., ст. викл. Євась Т.В.

ВСЕІ-2018

МЕТОДИЧНІ ВАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Мета контрольної роботи – засвоєння студентами вузлових питань із дисципліни «Управління змінами» за допомогою самостійної роботи.

Вибір контрольних завдань здійснюється відповідно до порядкового номеру студента у списку групи. Вибір іншого варіанту не допускається! Якщо студентів у групі більше 30 чол., то для наступних за списком варіант контрольної обирається за другою цифрою у порядковому номері (наприклад, за списком студент 35-й, тоді він виконує 5-й варіант контрольної роботи).

Для обрання варіанту виконання індивідуальної контрольної роботи розроблена спеціальна таблиця:

Порядковий номер студента за списком	Питання			Ситуація	Тести	
	1	2	3			
1	1	11	20	6	1	31
2	2	12	21	5	2	32
3	3	13	22	4	3	33
4	4	14	23	3	4	34
5	5	15	24	2	5	35
6	6	16	25	1	6	36
7	7	17	26	6	7	37
8	8	18	27	5	8	38
9	9	19	28	4	9	39
10	10	20	29	3	10	40
11	11	21	30	2	11	41
12	12	22	1	1	12	42
13	13	23	2	6	13	43
14	14	24	3	5	14	44
15	15	25	4	4	15	45
16	16	26	5	3	16	46
17	17	27	6	2	17	47
18	18	28	7	1	18	48
19	19	29	8	6	19	49
20	20	30	9	5	20	50
21	21	1	10	4	21	51
22	22	2	11	3	22	52
23	23	3	12	2	23	53
24	24	4	13	1	24	54
25	25	5	14	6	25	55
26	26	6	15	5	26	56
27	27	7	16	4	27	57
28	28	8	17	3	28	58
29	29	9	18	2	29	59
30	30	10	19	1	30	60

наприклад, для студента 5-го за списком завдання буде складатись із питань №5, 15, 24, ситуації №2 та тестів №5, 35.

Приблизний обсяг контрольної роботи – 12-15 аркушів формату А4 або 12-18 сторінок учнівського зошити. Робота виконується у друкованому чи рукописному вигляді державною мовою.

Титульна сторінка контрольної роботи виконується за встановленою формою (додаток А).

Текст розміщують по ширині аркуша у відповідності до встановлених правил: від лівого краю аркуша - 25 мм, від правого - 10 мм, від верхнього та нижнього - по 20 мм.

Контрольна робота виконується шрифтом Times Roman 14, між рядками встановлюється полуторний інтервал. Відстань для абзацу 1,25 см від лівого краю аркуша. Текст розміщують по ширині аркуша з однаковою щільністю. Перенос слів по складах не допускається. У разі використання у роботі тексту, рисунків та таблиць із електронних джерел інформації, їх необхідно обробити у середовищі MS Office (сканованих елементів у роботі не допускається).

Будь-яке інше, крім зазначеного, оформлення не допускається!!!

Нумерація сторінок є наскрізною, починається з сторінки "2", де розміщується ***зміст контрольної роботи*** (перелік питань, тести, задача, список використаної літератури із зазначенням сторінки контрольної роботи, з якої вони починаються).

Номера сторінок ставляться у верхньому правому кутку аркуша. Титульний лист вважається першою сторінкою, номер на ній не ставиться.

Назви розділів контрольної роботи розміщують по середині сторінки та відокремлюють від попереднього тексту 2 рядами, а від наступного - 1 рядком.

Виконана контрольна робота подається для зарахування у терміни, визначені заочним відділенням. Студенти, які не виконали її своєчасно, до екзаменаційної сесії не допускаються.

Виклад змісту, питань повинен бути чітким і логічним. При вирішенні задач необхідно зазначати порядок виконуваних дій, одиниці виміру показників та наводити висновки. В кінці роботи подається перелік використаної літератури, на яку студент повинен зробити посилання по тексту роботи (5-8 джерел)!

Посилання на літературу, використану при написанні контрольної виконують таким чином: наприклад, [5, с.10]. Цифра "5" вказує на порядковий номер літературного джерела у списку використаної літератури, а "10" - сторінку, з якої взято текст. Зразки оформлення літературних джерел наведено у списку літератури в кінці методичних вказівок.

Робота пишеться простою, живою мовою, у логічній послідовності, чітким розбірливим почерком, або друкується за допомогою комп'ютера.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ (ЗАЛІКУ)

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

СИТУАЦІЇ

Ситуація 1:

1. Використовуючи відомі вам моделі організаційного розвитку побудуйте модель розвитку конкретної організації. Виділіть фази розвитку;
2. Виділіть кризи зростання організації. Охарактеризуйте їх.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

Етапи розвитку і кризи зростання компанії по- іншому можна назвати життєвим циклом організації. Незважаючи на унікальність кожної компанії, обвішай період її існування можна розбити на основні етапи, через які вона проходить. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із здійсненням змін, щоб полегшити проведення змін і перехід від одного етапу до іншого, необхідно знати особливості шкірного етапу в цьому ланцюжку.

Розглянемо класичний життєвий цикл організації. Перерахуємо сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя : народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового покупця, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші.

Головна мета організації на цій стадії - виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, працездатність. Характерною для цієї стадії є невелика кількість компаньйонів.

Дитинство - стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається несумірний в порівнянні із зміною управлінського потенціалу зростання організації, терплять крах із- за недосвідченості і некомпетентності менеджерів.

Основним завданням підприємства в цей період є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності.

Головна мета організації на цій стадії - короточасний успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність - це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою односторонців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування і прогнозування.

Головна мета організації в цей період - забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку.

Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів удаватися до математичних оцінок можливих втрат в результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

Ситуація 2:

1. Побудувати модель «силового поля» для конкретної організації;
2. Наведіть заходи, що посилюють успішність перетворень у даній організації.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

Позитивне або негативне залежить не стільки від результатів змін, скільки від того, чи була задоволена потреба людей в контролі ситуації, що веде до змін. Сприйняття успіху змін пов'язане не стільки з реальним станом, скільки з розривом(у сприйнятті людей або організацій) між тим, чого вони чекали від змін, і тим, що насправді сталося, з їх можливістю пристосовуватися до ситуації, що міняється.

Батько-засновник управління змінами Курт Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам.

Концепція аналізу «силового поля» - це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються. Цей метод припускає активний аналіз і оцінку поточного стану справ.

«Аналіз силового поля» (Force Field Analysis) - аналіз балансу чинників або сил, які сприяють змінам (рушійних сил зміни) і, навпаки, їх пригнічують(сил опору).

Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією: в особливостях поведінки людей, їх образі мислення, базових цінностях, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до дієвих змін.

Модель «силового поля» (рис. 2.1) представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які «залишають все в тому вигляді, як є». Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. Яка сила більша? «За» або «проти»?

Досягнення результату змін є нічим іншим, як пересуванням лінії рівноваги управо - у бік досягнення мети. Воно може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсовування стримуючих сил або комбінації цих заходів.

Рекомендації по проведенню «аналізу силового поля»:

Цей вид аналізу можна провести у формі «мозкового штурму» або з використанням методів Дельфи або експертних оцінок. Кожну виявлену силу можна оцінити, приміром, по 5-бальній системі і вивести зважену оцінку. При визначенні сил, що діють « за і проти» зміни в організації, використовуйте методика постановки питань :

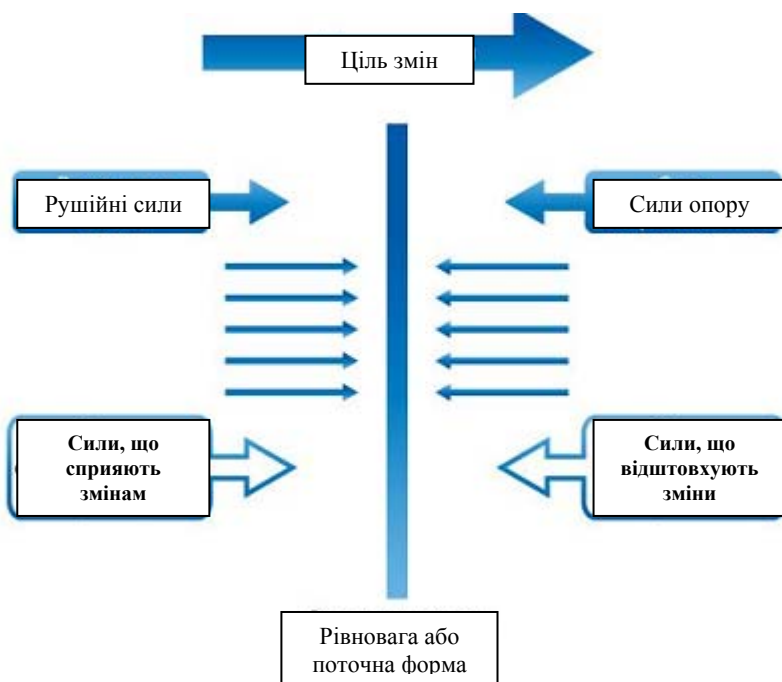


Рис. 2.1. Модель «аналізу силового поля».

1. Визначте зміну або рішення, яке аналізуватиметься.
2. Уточніть його:
 - у контексті справжньої ситуації;
 - у контексті бажаної ситуації.
3. Проведіть інвентаризацію рушійних сил і стримуючих чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище і так далі).
4. Перерахуйте сили або заходи, які, можливо, допоможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити додаткові рушійні сили зміни. Для цього краще знайти/сформулювати способи:
 - посилення підтримки (наприклад, шляхом взаємодії з ключовими підтримувальними особами);
 - забезпечення помітнішої підтримки у ваших планах (наприклад, зв'язування заходів з пріоритетними вимогами клієнта);
 - зв'язки вашого рішення з цією підтримкою (наприклад, рішення могло б полегшити досягнення ключової бізнес-мети, яка важлива для генерального директора).
5. Після того, як ви завершите роботу з рушійними силами змін, розподіліть стримуючі сили по категоріям.
 - Перешкоди. Умови, події, речі, для зменшення або виключення дії яких не існує очевидного засобу (правила, політика, закони).
 - Обмеження. Обмежують прогрес або успіх, яких ви сподіваєтеся досягти (ресурси, бюджет, час).
 - Видимість. Непереверені припущення або очікувана протидія («Ми раніше так ніколи не робили»!).
6. Визначте кроки з «нейтралізації» стримуючих сил.
 - Перешкоди. Пошукайте способи обійти або змінити політику або правила.

- Обмеження. Шукайте альтернативні підходи, які заощадять ресурси, або можливі джерела додаткового часу, грошей і так далі

- Видимість. Спробуйте краще зрозуміти ситуацію і здолати побоювання.

7. Визначте, які «нейтралізуючі» дії потрібні/бажані, і включіть їх у свої плани:

- зосередьтеся на питаннях, що знаходяться у сфері вашого впливу і контролю і у сфері контролю спонсора проекту змін;

- визначте людей, які допоможуть вашій команді вирішити ці проблеми або усунути перешкоди.

Приклади рушійних сил і сил опору (табл. 2.1, рис 2.2).

Таблиця 2.1

Приклади сил, що сприяють змінам та сили опору

Цілі, що сприяють змінам	Цілі опору
Корпоративна культура, що підтримує інновації	Система сплати праці, орієнтована на процес, а не на результат
Партисипативний (наставницький) стиль управління	Неефективна система комунікації стратегії змін
Наявність в команді робітників, які вже брали долю у подібних успішних проектах змін	Структура компанії, що не сприяє розвитку горизонтальних зв'язків
Сильний лідер, здатний очолити проект змін	Неформальний лідер, який скоріше за все позицію «головного з опору»
Наявність чіткого бачення результату змін та шляхів їх досягнення	Втрата безпеки
Розуміння необхідності змін	Традиції та звичаї
Вимоги більш швидкого обслуговування з боку клієнтів/ постачальників (зовнішніх та внутрішніх)	Страх помилитися, «комплекс відмінника»
Низька продуктивність праці	Сталі штампи та шаблони поведінки в роботі
Необхідність знижувати ціни	Встановлені «близькі» стосунки з наявними постачальниками
Високий рівень конкуренції, активні наступальні дії конкурентів	Зниження продуктивності під година перенавчання
Несумісність різних підсистем управління	Небажання «Дати ділу хід» як частина корпоративної культури
Прямі вказівки та підтримка адміністрації	Загрози статусу неформального лідера або більшості робітників, які будуть втягнуті в зміни

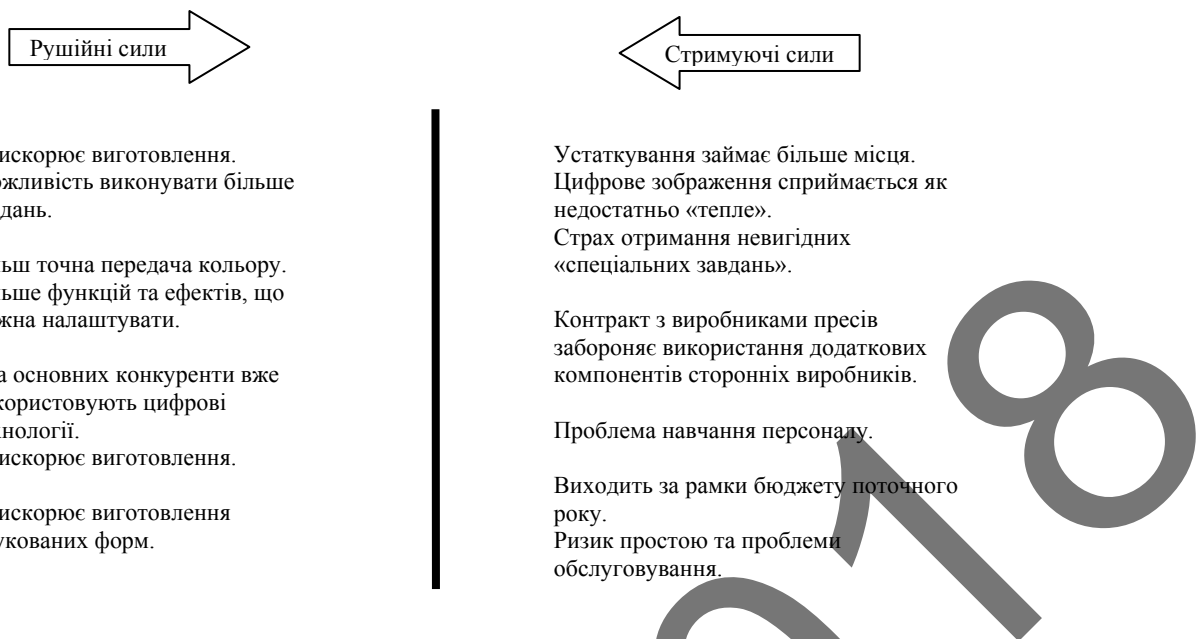


Рис. 2.2. Приклад «аналізу силового поля»

«Силою» може бути все, що завгодно: незадоволена потреба клієнта, керівник або посадовець зі своєю думкою, нове устаткування/технології, стратегічні цілі, незадовільна якість продукції і так далі. На рис. 2.1 показаний приклад «аналізу силового поля».

Методичні рекомендації до виконання ситуацій 3, 4, 5:

Навіть якщо ви проводите дослідження думок потенційних учасників змін відносно можливої трансформації організації ще до того, як приступили до запуску проекту, часто виникає ряд обмежень, що змащують ефект від «благого почину». Часто пропозиції знизу не доходять вгору з цілого ряду причин:

- через невпевненість в собі і свою позицію;
- в силу невміння правильно донести інформацію і пропозиції унаслідок незнання і нерозуміння інтересів вищих управлінців - тобто із-за невміння проаналізувати їх як цільову аудиторію і, виходячи з цього, правильно позиціонувати свої пропозиції;
- через відсутність інформованості або некоректної постановки завдання;
- зважаючи на відсутність успішних прикладів, прецеденти усередині конкретних підприємств.

Для того, щоб відповіддю на заклик ініціатора змін до проведення самостійних досліджень і представлення своїх точок зору і рішень потенційними його учасниками не було мовчання, необхідно проаналізувати причини подібної поведінки і, по можливості, на прикладі окремих пропозицій або думок продемонструвати, що зворотний зв'язок обов'язково враховуватиметься при плануванні зміни. Велика частина менеджерів і управлінців друго-третього рівня готова вкладати свої сили в пов'язане зі змінами кардинальне поліпшення діяльності, у тому числі у рамках міжфункціональних / міжпідрозділових команд.

В управлінців є потреба міняти свою діяльність, але вони не знають, як це зробити. Неясними часто залишаються як стратегічні, так і тактичні питання - з чого розпочати, до чого вісті, як планувати діяльність, пов'язану зі змінами? В даному випадку ініціатор змін повинен зіграти роль коуча, допомагаючи менеджерам нижчої ланки набути ґрунту під ногами.

Зміни складно проводити самостійно: для цього потрібно команду. Команді управлінців, які виступають ініціаторами змін, часто бракує навички управління сильними підлеглими, передачі частини повноважень і відповідальності реалізаторам змін.

Головними причинами цього є:

- незнання і невміння працювати з підлеглими в умовах змін
- невпевненість в собі самих «не топ»-керівників через постійний тиск на них обставин і вищого керівництва.

Ситуація 3:

Гіпермаркет « Нова» вже давно хворів на хронічне захворювання усієї української роздрібно́ї торгівлі. Симптоми звичайні - текучка, некваліфікований персонал, проблеми в залі при обслуговуванні клієнтів і низька трудова дисципліна.

Надія на зміни на краще вже не утішала директора гіпермаркету, і прихід нового менеджера - маленької, крихкої дівчини із звичним ім'ям Надія - не провіщав нічого нового.

У перші дні Надія просто оглядалася і спілкувалася із співробітниками: розмовляла з продавцями і вантажниками, цікавилася їх життям розповідала про себе, обговорювала смаки, інтереси і, звичайно, роботу.

Хтось йшов на контакт краще, хтось гірший, але так чи інакше кожен відгукувався на її м'яку, спокійну і душевну манеру розмови. Якось само собою вийшло, що округ її сформувалося коло людей, зацікавлених в змінах на краще, і вони почалися. У торговому залі і на складі, в зоні біля каси і на стоянці у гіпермаркету, в кожній зміні завжди знаходився той, хто вважав, що магазин можна і треба зробити краще.

Всього через рік відсоток втрат в гіпермаркеті знизився на 68%, продажі зросли на 18%, в три рази скоротилася кількість рекламацій, сформувалася позитивна корпоративна культура - персонал став проводити більше часу разом, стали організовуватися свята для дітей, спільні виїзди на природу; навесні співробітники сформували традицію посадки дерев. Внаслідок оздоровлення внутрішнього клімату людям вже не хотілося йти - текучка знизилася до 4%.

Завдання:

1. Що стало ключовим моментом, що дозволив Надії добитися таких поліпшень?
2. Розробіть шляхи рішення наступних проблем, що виникли в цій організації:
 - залучення необхідних людей;
 - приплив і відтік членів команди;

- управління;
- боротьба з самозаспокоєністю;
- збереження націленості на результат;
- що робити з непокірними членами команди.

Ситуація 4:

В якості типового, хоча і дещо сумного прикладу приведемо історію компанії «Х». Ця компанія на початку дев'яностих створювалася групою фізиків-ядерників, які в смутні роки після розвалу Радянського Союзу і закриття безлічі оборонних НДІ не розгубилися, а з головою поринули в новий час і його нові реалії. Бізнес виявився успішним, і поступово компанія зайняла одне з провідних місць у своєму секторі бізнесу одного з російських регіонів.

З ряду причин для роботи в різних містах регіону створювалися нові юридичні особи, причому власники цих юридичних осіб сильно варіювалися залежно від участі самих засновників і інших партнерів. Приблизно через 10 років засновники повірили в те, що компанія успішна, все відлагоджено і можна піти на пенсію, не очікують подачок від держави. У блаженному відпочинку пройшов рік, інший, а потім грянув тріс.

Після того, як засновники усунулися від керівництва, в компанії дуже швидко почався розвал: інші співвласники розглядали цей бізнес лише з точки зору отримання прибутку, а менеджери виявилися не готові до самостійності і за прикладом засновників «пошли на пенсію», причому прямо на робочих місцях, так що через всього два роки компанія виявилася на межі банкрутства. Будівля, що будувалася більше десяти років, репнула тому, що керівники повірили у своє право розслабитися!

Завдання:

1. Знайдіть причини розвалу «командної гри».
2. Приведіть методи, що дозволяють «не розслаблятися» і закріпити вже досягнуті організацією позитивні результати.

Ситуація 5:

У великій українській аудиторській компанії (650 чоловік) ряд співробітників служби персоналу займається підготовкою резюме співробітників для компонування пакетів супровідної документації до тендерних пропозицій. Оскільки ряд проектів спонсорує міжнародні організації, те резюме готуються на англійській і російській мовах у вигляді окремих файлів MS Word. Робота носить авральний характер, зміст CV повинен узгоджуватися як з самими співробітниками (у CV вноситься інформація про останні проекти, в яких взяв участь аудитор), так і з керівником проекту, який може внести окремі смислові доповнення.

Компанія працює на ринку вже більше 10 років, тому на найлояльніших співробітників існує півтора-два десятки різних резюме на двох мовах. Навіть знайти найсвіжіше непросто, а виявити особливості проекту, під який воно готувалося, співробітникам служби персоналу ще складніше, тому для

підготовки і оновлення чергових 20 резюме до години « Ч» співробітники вимушені затримуватися на роботі мало не до ранку.

Один із співробітників служби персоналу пропонує директорові по персоналу зробити роботу більш технологічною — помістити інформацію про співробітників у базу даних на базі Oracle з диференційованим доступом, можливість створення такої він вже обговорив із службою ІТ. При цьому відпадає необхідність пересилки файлів перекладачам і керівникам проектів — інформація може бути внесена або доповнена відповідними ключовими персонами прямо у базі даних. Директор по персоналу підтримує цю ініціативу, колеги ініціатора зміни теж ратують за створення зручного інструменту, база даних розробляється силами співробітників ІТ департаменту і встановлюється на комп'ютери співробітників служби персоналу і перекладачів.

Тепер резюме можна представляти у вигляді різних форм звітів, які потрібно різним інстанціям, давати самим аудиторам можливість періодично оновлювати свої життєписи, а не робити це за них, проводячи телефонні опитування і вносячи зміни. Здавалося б, що ще треба відповідальному за підготовку CV співробітників? Але для того, щоб база запрацювала, туди потрібно внести початкову інформацію, перенести з останніх версій «вордовських» файлів, це можна робити вже не в авральному режимі, але робота не проста.

Ініціатор зміни бере на себе відповідальність за підготовку пілотного проекту, оскільки поступило замовлення на підготовку CV 15 чоловік на росіянинові і англійськомумовах, вводить необхідну інформацію в систему, учить перекладачів і керівника проекту працювати з базою даних. Ура, усі встигли в строк, нарікань за якістю підготовлених CV немає.

Ініціатор зміни активно намагається залучити своїх колег до роботи з базою даних - дивитися, «воно ж працює»!, але колеги відмовчуються або відбуваються жартами, хоча і підтверджують, що інструмент - корисний і зручний, а коли поступає чергове замовлення на більшу кількість CV, знову беруться за звичні файли MS Word - мовляв, не встигнемо, оскільки багато інформації необхідно вводити з «нуля». Знову нічні пильнування, втома. Ініціаторові зміни пропонують підвищення і перехід в інший відділ, на що він погоджується. Створеним інструментом так ніхто і не користується.

Завдання:

1. Знайдіть помилки ініціатора змін щодо мотивування колективу організації до змін.
2. Яким чином необхідно було діяти ініціатору для ефективного впровадження змін.

Ситуація 6:

1. Використовуючи модель МакКинси, проаналізуйте ключові чинники роботи вибраної організації.

2. Проведіть змішаний аналіз готовності до змін, використовуючи аналіз поля сил Курта Левіна на усі ключові чинники 7s.
3. За результатами аналізу готовності конкретної організації до змін заповніть аналітичну табл. 4.1.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

4.1. Модель МакКінсі (7s)

У компанії McKinsey виділяють 7 чинників, що вимагають аналізу як в період визначення готовності компанії до процесу здійснення організаційних перетворень, так і при впровадженні цих змін.

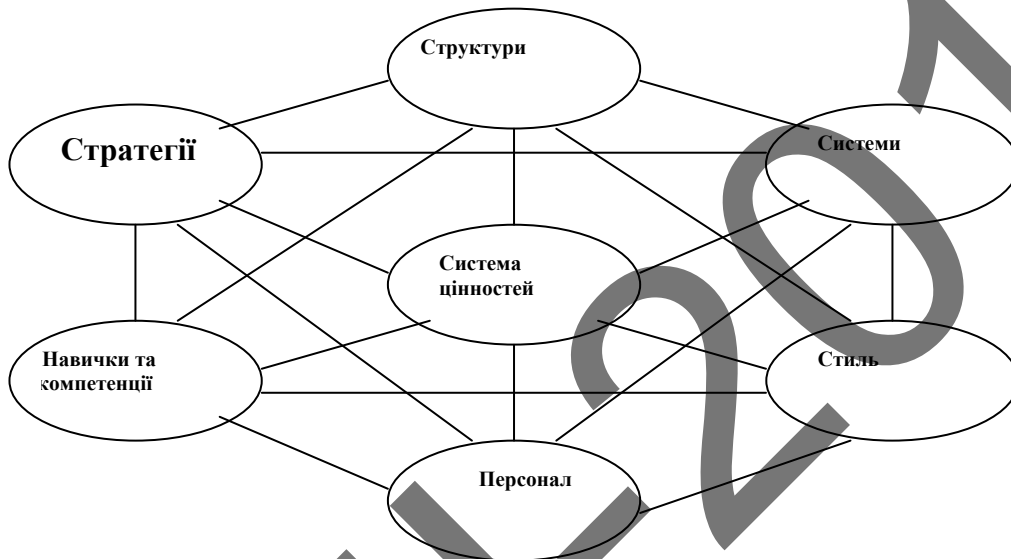


Рис. 4.1. Модель 7s МакКінсі.

Загальні цінності (Shared Values) — Центр перетину моделі. Яка суть організації. Ключові переконання і визначення в що вона вірить.

Стратегія (Strategy) — плани цільового розподілу ресурсів з урахуванням зовнішньої і внутрішнього середовища.

Структура (Structure) — вид стосунків між підрозділами (централізовані децентралізованні, проектні і так далі).

Системи (Systems) — процедури і режим їх застосування в компанії.

Співробітники (Staff) — кількість і вид персоналу, необхідного для досягнення поставленій меті.

Стиль (Style) — корпоративна культура компанії і стиль дії ключових менеджерів.

Навички (Skills) — відмітні можливості персоналу або організації в цілому.

4.2. Змішаний аналіз

На етапі оцінки можливості проведення і планування змін корисно використати змішаний аналіз, в якому проводиться поєднання аналізу поля сил Курта Левіна на усі ключові чинники 7s (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Змішаний аналіз

Фактори 7S	Діагностичні підказки	Рушійні сили змін	Сілі опору
Стратегія	Чи є у нас чітке бачення результату змін? Чи знаємо ми, якими будуть наші перші кроки?		
Системи	Чи існують організаційні системи, які будуть перешкоджати проведенню змін? Чи існують такі допоміжні механізми, які дозволяти збільшити рушійну силу змін?		
Співробітники	Чи знаємо ми інтереси/ мотиви всіх потенційних учасників змін і ключових зацікавлених сторін?		
Стиль спілкування	Чи здатна існуюча система комунікацій підтримати зміни? Чи існують фактори, які будуть перешкоджати внутрішньому та зовнішньому PR майбутніх змін?		
Стандарти та спільні цінності	Чи не буде наша корпоративна культура заважати успіху змін? Наскільки важко та можливо змінити усталені роками стандарти/ шаблони поведінки? Наскільки спільні цінності співробітників, що втягнуті в зміни, будуть сприяти чи перешкоджати змінам?		
Структура	Чи не буде організаційна структура перешкоджати змінам, що плануються?		
Ступінь оволодіння навичками та знаннями	Як необхідно покращити компетентність персоналу? Яким чином треба набирати співробітників, що володіють навичками і знаннями, необхідними для реалізації проекту змін?		

ТЕСТИ

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:

- експлуататорсько-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.

ВСЕІ-2018

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. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун 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

Вінницький соціально-економічний інститут Університету „Україна”

Кафедра економіки та менеджменту

Контрольна робота

з дисципліни: «Управління змінами»

Варіант №7

Виконала:

Студентка гр. М-11-17м

Тянутова С.С.

Перевірив:

ст. викл. Жукова О.А.

Вінниця-2018