

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу

Кафедра менеджменту і адміністрування

Л. С. Вербовська

Ділове адміністрування **(Управління змінами)**

ПРАКТИКУМ

Івано-Франківськ

2020

УДК 005:339.9(075.8)

ББК 65.298я73

В - 47

Рецензент:

Запухляк І.Б. д.е.н, професор кафедри менеджменту і адміністрування

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № від р.)*

Вербовська Л. С.

В - 47 Ділове адміністрування (Управління змінами): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 29 с.

МВ 02070855- 10728 - 2020

Практиум з дисципліни призначені для засвоєння теоретичних знань та набуття практичних навичок з Ділового адміністрування «Управління змінами».

Складено відповідно до робочої програми дисципліни Ділове адміністрування (Управління змінами). Практикум призначено для підготовки магістрів, що навчаються за освітньо-професійною програмою на здобуття ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент».

УДК 005:339.9(075.8)

ББК 65.298я73

МВ 02070855 - 10728 - 2020

©**Вербовська Л.С.**

© **ІФНТУНГ, 2020**

ЗМІСТ

| | Ст. |
|---|-----|
| Вступ | 4 |
| М 1 Концептуальні основи управління змінами | 5 |
| ЗМ1 Природа, джерела та необхідність проведення змін | 5 |
| Т 1.1 <i>Зміни в організаційних утвореннях.</i> | 5 |
| Т 1.2 <i>Обґрунтування процесу змін.</i> | 8 |
| Т 1.3 <i>Поняття системи та її елементи.</i> | 10 |
| Т 1.4 <i>Порівняльна характеристика моделей.</i> | 13 |
| Т 1.5 <i>Підготовка до змін та їх впровадження.</i> | 15 |
| Т 1.6 <i>Поняття механізму реалізації змін.</i> | 17 |
| ЗМ2 Адміністрування змін | 19 |
| Т 2.1 <i>Методи подолання опору змінам.</i> | 19 |
| Т 2.2 <i>Сучасні методи управління змінами.</i> | 20 |
| Т 2.3 <i>Моделі організаційного розвитку.</i> | 23 |
| Т 2.4 <i>Стратегії впровадження змін.</i> | 25 |
| Питання для модульного контролю | 26 |
| ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ | 28 |

Вступ

Становлення і розвиток ринкових відносин в Україні вимагає оволодіння майбутніми фахівцями-управлінцями всіма тонкощами сучасного управлінського інструментарію, серед яких дисципліна «Управління змінами» займає своє важливе місце і відіграє особливу роль у виробленні та реалізації управлінських рішень щодо постійної і керованої адаптації об'єкту управління – організації до вимог конкурентного оточення.

Мета викладання дисципліни є формування системних знань з концептуальних основ управління адаптацією сучасних підприємств і організацій до швидкозмінних умов конкурентного оточення на основі виконання функцій управління щодо процесів цільових змін в усіх сферах діяльності організаційного утворення.

Вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей, передбачених відповідним стандартом вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» наказ № 959 від 10.07. 2019 р.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен вміти реалізувати:

- **інтегральну компетентність** – Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту та у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

- **загальні компетентності:**

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

- **спеціальні компетентності:**

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

ДСК 12. Здатність використовувати мотиваційні технології, навички прийняття рішень в невизначених ситуаціях, обґрунтовувати інноваційно-інвестиційні рішення з врахуванням завдань сталого розвитку.

Результати навчання дисципліни деталізують такі програмні результати навчання, передбачені відповідним стандартом вищої освіти України:

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 15. Вміти удосконалювати процеси управління на основі поглиблення функціональних знань, що базуються на розумінні мотиваційної діяльності, навичках прийняття рішень в умовах ситуаційного управління, вмінь застосувати інструменти інвестиційного обґрунтування інноваційних рішень та вирішувати завдання сталого розвитку.

| | |
|--------------|---|
| М 1 | Концептуальні основи управління змінами |
| ЗМ1 | Природа, джерела та необхідність проведення змін |
| Т 1.1 | <i>Зміни в організаційних утвореннях.</i> |

Зміст

1. Природа виникнення змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
3. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
4. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
5. Класифікація видів змін.

Ключові терміни та поняття: зміни, управління змінами, соціально-економічні системи.

I Практичні завдання

Завдання 1. Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?

Завдання:

1. Студентам необхідно відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».

Завдання 2. СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Уявіть, що ви директор готелю, розташованого на тропічному острові. Готель, що стоїть у мальовничому місці пляжу, належить до шести найбільших рекреаційних центрів регіону і є одним із найстаріших на острові. Його власники – група іноземних інвесторів. Протягом кількох років готель функціонує на засадах франчайзингу, виданого великою міжнародною готельною мережею, як і всі інші готелі на острові.

Останні кілька років власники готелю забирали більшість прибутків собі, вкладаючи порівняно мало коштів у готель. Вони також поінформували вас, що їхній бізнес має фінансові проблеми, і прибутки, зароблені готелем, використовують для покриття збитків інших підрозділів. Більшість сусідніх готелів нещодавно модернізовано, проголошено також про плани будівництва двох нових готелів.

Ваш готель щойно відвідала делегація менеджерів з головного правління франчайзера. Вони були розчаровані станом роботи, оскільки, на їхню думку, готель не відповідає рівню інших подібних закладів острова, тому поінформували про таке: якщо готель не буде доведено до потрібних стандартів, то угоду франчайзингу, яку мали переглядати лише через рік, буде скасовано негайно. Для вас це потенційна катастрофа, оскільки ви втратите право користуватись авторитетною торговельною маркою франчайзера, будете позбавлені доступу до його системи бронювання місць тощо.

Залишившись на самоті в офісі, ви окреслили такий набір можливих дій.

1 Намагатися переконати власників розпочати модернізацію готелю. За вашими оцінками, для мінімальної модернізації потрібно 5 млн. дол. і ще 5 млн. дол. – щоб привести готель до рівня найкращих готелів острова.

2 Спробувати переконати франчайзера надати вам більше часу і ширше поле вибору для модернізації закладу.

3 Припинити дію угоди франчайзингу і продовжити бізнес незалежно.

4 Вважати, що готель – це втрачена справа, і зайнятися пошуками іншої роботи. У вас хороша репутація, хоча, можливо, вам доведеться починати в іншій фірмі з нижчої посади, наприклад, заступником директора.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1 Проранжуйте чотири альтернативи з погляду їхнього потенційного успіху (можете робити всі потрібні припущення).

2 Назвіть інші можливі альтернативи.

3 Чи можна деякі з альтернатив використати одночасно?

4 Розробіть загальну стратегію, яка б дала змогу і врятувати готель, і захистити ваші

власні інтереси.

II Завдання для самостійної роботи студента

Використовуючи матеріали журналів „Бізнес” розділ „Компанії та ринки” „Компаньйон”, інші друковані ЗМІ, а також статті в мережі Internet, визначте особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах за такими напрямками:

- Короткий опис та характеристика діяльності підприємства (галузь діяльності).
- Сутність змін.
- Причини змін, у тому числі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють необхідність проведення змін.
- Підприємець або менеджер (група менеджерів) як організатор перетворень.
- Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- Причини опору змінам.
 - Заходи ефективної реалізації перетворень:
 - а) зміна структури, що включає в себе будь-які модифікації відносин влади, норми керуваності, координаційних механізмів, ступеня централізації чи інших структурних параметрів, у т. ч. департаменталізацію, зміну робочих завдань;
 - б) зміна технології - модифікація способів виконання роботи, технології виробництва, робочих процесів або обладнання;
 - в) зміна персоналу, що передбачає зміну у відношеннях, очікуваннях, сприйнятті та поведінці працівників).
 - Визначте причини опору змінам з боку працівників, а також методи зниження та подолання опору змінам (навчання та спілкування; залучення до прийняття рішень; допомога та підтримка персоналу; переговори, маніпуляція та кооптація; примушування).
 - Розробіть заходи більш ефективних міжособистісних взаємин, що стосуються тренінгів з самоаналізу, створення команди, міжгрупового розвитку, консультацій (із залученням зовнішніх консультантів), широкомасштабного зворотного зв'язку.
 - Чи доцільна (можлива) зміна організаційної культури?
 - Методи стимулювання новаторства, креативності та запровадження нововведень.

Рекомендації до виконання:

Для визначення особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах доцільно проаналізувати діяльність з об'єднання, вітчизняних компаній.

Для збору інформації в якості ключового слова можна використати „новини компаній”, „тенденції розвитку”, „нововведення”, „зміни структури управління”, „модернізація”. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо організаційних змін провідних вітчизняних організацій.

При розміщенні реклами в друкованих засобах масової інформації рекламне агентство як правило є посередником між клієнтом та видавництвом. За задумом, відносини між видавцями, рекламними агентствами та клієнтами мають виглядати як співпраця зацікавлених сторін, однак у дійсності це не так. У друкованій періодиці має місце тенденція до скорочення накладів загальнонаціональних видань та активізації зацікавленості до спеціалізованих, що суттєво впливає на взаємовідносини в рамках „печатного тандему”.

III Психологічний тест.

Тест. "Наскільки ви новатор за натурою"

Організації мають потребу в людях-новаторах, які вказують оточуючим шлях до здійснення змін. Чи є ви новатором за природою? Відповісти на це питання вам допоможе така вправа.

Інструкції. Щоб визначити, наскільки ви є новатором, "приміряйте до себе" подані далі 18 тверджень. Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей у цьому випадку не має. Мста полягає в тому, щоб визначити ваше відношення до тих або інших положень, тобто вашу позицію. Відповідаючи, використовуйте такі умовні позначки: ЗБ - Згодний беззаперечно; З - Згодний; ? - Важко відповісти; НЗ - Не згодний; ЗЗ - Зовсім не згодний.

Опитувальник:

1. Вирішуючи проблеми, я завжди прагну застосовувати нові ідеї й підходи.

2. Я докладно аналізую проблеми або ситуації, щоб знайти нове застосування звичним методам або наявному устаткуванню.
3. У пошуку нового застосування звичних методів і обладнання друзі можуть розраховувати на мою допомогу.
4. Серед своїх друзів я зазвичай перший, хто випробовує нову ідею або метод.
5. Я часто проявляю оригінальність і незвичайність.
6. Я люблю вирішувати завдання, які викликали значні труднощі в інших людей.
7. Я маю намір зав'язувати й зміцнювати контакти зі спеціалістами ми в моїй галузі з інших відділів або компаній.
8. Я планую свої грошові витрати та витрати часу з урахуванням пошуку нових ідей.
9. На зборах я зазвичай висловлююся з приводу нових способів роботи.
10. Якщо ви запитаете моїх друзів, то вони скажуть, що я кмітлива й заповзятлива людина.
11. Я рідко додержуюся правил.
12. Я не сприймаю офіційних зборів для розгляду нових ідей.
13. Звичайно я підтримую пропозиції друзів відносно нових методів виконання якої-небудь операції або завдання.
14. Я навряд чи відмовлюся від перспективної посади, яка дозволить мені зробити кар'єру.
15. Людей, які порушують установлену в організації рутинну практику, карати не слід.
16. Коли я починаю новий проект, сподіваюся, що будуть оцінювати кількість, а не якість моєї роботи.
17. На роботі в мене повинна бути можливість набувати різноманітний і багатий досвід, інакше я звільнюся.
18. Якщо робота не потребує від мене напруження і випробування всіх моїх можливостей, я швидше за все почну шукати іншу.

Результати тестування

Підсумуйте бали, зараховуючи за кожну відповідь ЗБ - „3" бали, З - „2" бали, ? - „1" бал, НЗ - „0" балів, ЗЗ - „-1" бал.

35 балів і більше - високий новаторський потенціал. Ви схильні до впровадження нововведень, що зумовлено вашими значними аналітичними та інтуїтивними здатностями.

18-34 балів - ви маєте значні задатки до новаторства. Ви можете досить ефективно впроваджувати нововведення, однак, зважаючи на нерішучість характеру або попередній негативний досвід нововведення, надаєте перевагу більш традиційним методам ведення справ.

0 - 17 балів - ймовірність того, що ваша новаторська діяльність буде вдалою, дуже мала.

Контрольні запитання

1. Що таке «Організаційна досконалість — основа організаційних змін».
2. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
3. Класифікація видів змін.
4. Опишіть характеристику концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Зміст

1. Сутність індивідуальних змін.
2. Управління своїми та чужими змінами.
3. Моделі та підходи до організаційних змін.
4. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.

Ключові терміни та поняття: індивідуальні зміни, індивідуальні плани, моделі та підходи до змін, .

І СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуація 1

Уявіть себе менеджером крамниці роздрібної торгівлі місцевого торговельного центру. Ваш персонал складається з семи штатних і десяти позаштатних працівників. Штатні працівники працюють разом як одна команда вже три роки. Позаштатні працівники – це студенти місцевого коледжу; деякі з яких пропрацювали в крамниці більше року, проте в цій групі простежується значна плинність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, щойно поінформував вас, що національна торговельна мережа, яка володіє вашою крамницею, планує відкрити іншу крамницю у тому ж торговельному центрі. Шеф також повідомив вас про потребу планування і впровадження таких змін.

1 Ви працюватимете менеджером обидвох крамниць, доки обсяг продажу нової крамниці не дасть підстав увести там посаду власного штатного менеджера.

2 Ви повинні призначити одного із штатних працівників вашої теперішньої крамниці своїм помічником, оскільки тепер будуватимете тут рідше.

3 Щоб мати досвідчених працівників у новій крамниці, ви повинні перевести туди трьох ваших штатних працівників, одного з яких треба призначити заступником менеджера нової крамниці.

4 Ви можете найняти трьох нових осіб для заміни трьох переведених працівників, а також трьох осіб для роботи в новій крамниці.

5 Ви самі вирішуєте щодо графіка використання позаштатних працівників, однак врахуйте, що вам буде потрібно десять таких працівників у старій і вісім – у новій крамниці.

Ви розумієте, що багато ваших працівників будуть незадоволені такими змінами. Вони добре знають один одного і їм добре працювати разом. Проте нова крамниця буде новим підрозділом торговельної мережі і стане чудовим місцем роботи.

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Визначте найімовірніші причини опору ваших працівників цим змінам.
2. Прокоментуйте свої можливі рішення щодо підвищень та переміщень (за будь-яких раціональних припущень).
3. Як ви повідомлятимете працівників про зміни?
4. Альтернативна стратегія передбачала б збереження наявного персоналу на своїх місцях і прийняття усіх нових працівників для нової крамниці. Окресліть стратегію, за якою ви б переконали керівника прийняти цю альтернативу.

Ситуація 2

1. Існує два можливих варіанти змін щодо підвищення конкурентоспроможності товару фірми з такими результатами:

варіант змін № 1: очікуваний приріст обсягів збуту і відповідно прибутку - 500 тис.грн., середньоквадратичне відхилення результатів від очікуваного значення – 45 тис.грн.;

варіант змін № 2: очікуваний приріст обсягів збуту і відповідно прибутку - 700 тис.грн., середньоквадратичне відхилення результатів від очікуваного значення – 60 тис.грн.

Якому з варіантів треба надати перевагу ?

2. Підприємство планує змінити ринки збуту своєї продукції. Є два альтернативних варіанти. Реалізувати обидва варіанти підприємство не може через недостатність ресурсів.

Ринок збуту продукції № 1: очікуваний дохід з рівною імовірністю може скласти 200 млн.грн. при успішному розпродажі продукції і 100 млн.грн. при середньому.

Ринок збуту продукції № 2: очікуваний стабільний дохід - 151 млн.грн., проте існує невелика імовірність (0,01) того, що попит різко зменшиться і дохід становитиме лише 51 млн.грн. Необхідно вибрати оптимальний з погляду результативності і ризику ринок збуту продукції підприємства.

3. Вибрати найбільш ефективний варіант з трьох альтернативних варіантів змін у технології виробництва. Коефіцієнт економічної ефективності змін дорівнює 0,1 для всіх трьох варіантів.

| № | Показники | Варіанти змін у технології виробництва | | |
|---|---|--|-------|-------|
| | | № 1 | № 2 | № 3 |
| 1 | Інвестиції, млн.грн. | 22500 | 27600 | 19700 |
| 2 | Витрати виробництва на один виріб, тис.грн. | 13600 | 14700 | 13700 |
| 3 | Річний обсяг виробництва, тис.шт. | 700 | 1100 | 2500 |

4. Підприємству необхідно проаналізувати доцільність змін, а саме: вкладення капіталу в проект вартістю 750 тис.грн., за яким планується отримувати грошові потоки протягом трьох років, у тому числі 1-й рік – 350 тис.грн., 2-й рік – 400 тис.грн., 3-й рік – 420 тис.грн., середньоринкова ставка дохідності – 25 %. Оцінити прийнятність змін.

5. Підприємство потребує змін щодо підвищення конкурентоспроможності продукції і повинно вибрати проект будівництва нового цеху із трьох запропонованих варіантів.

| № проекту | Інвестиції, тис.грн | Період, днів | Чиста теперішня вартість | Рентабельність проекту, % |
|-----------|---------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 | 830 | 100 | 123 | 14,8 |
| 2 | 1250 | 140 | 145 | 11,6 |
| 3 | 1600 | 160 | 210 | 13,1 |

Питання для самоконтролю

- 1 Що таке «індивідуальні зміни» та «індивідуальні плани» ?
- 2 Що таке «концепції організації»?
- 3 Що таке «модель Д. Колба»?
- 4 Що таке «таксономія Блума»?
- 5 Що таке «командні зміни» ?
- 6 Що таке «адаптація команди» ?
- 7 Які є типи корпоративних команд ?
- 8 Які є основні стадії розвитку команд ?

Зміст

- 1 Ефективне управління змінами.
- 2 Типи команд.
- 3 Особливості ефективної команди.
- 4 Керівництво та управління командами.
- 5 Фактори ефективної діяльності команди.
- 6 Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
- 7 Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
- 8 Етапи змін команд за Такманом.
- 9 Розроблення цілей з результатами роботи організації.
- 10 Визначення стандартів поведінки команди та організації.
- 11 Типологія учасників команди змін за Белбіном.
- 12 Пастки Біона.

Ключові терміни та поняття: команда, типи команд, особливості ефективної команди, керівництво та управління командами, фактори ефективної діяльності команди, командні зміни, корпоративні команди, адаптація команди, стандарти поведінки..

I Ситуації для розв'язування в аудиторії**Ситуація 1.** [44]

Ви директор _____ п-ва (туристичного, страхової компанії, банку, торгівельного п-ва).

Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за наступними напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямком)

| Напрямок оцінки ефективності | Показники |
|-----------------------------------|-----------|
| Аспект фінансової діяльності | |
| Аспект відносин з споживачами | |
| Аспект внутрішніх бізнес-процесів | |
| Аспект навчання та розвитку | |

Ситуація 2.

Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самовдоволення, причому основні сили йшли на рішення чисто технічних проблем, а всередині її роз'їдало нездорове суперництво між окремими підрозділами. Щоб затвердити дух співробітництва, він вирішив пов'язати виплату винагород керівникам підрозділів не з результатами їх роботи, але з досягненнями всієї компанії в цілому. Розробити робочий лист для підготовки змін (за М.Бейтлером). Мета цього опитування - допомогти керівникам змін визначитися з діями з підготовки змін.

Дайте відповідь на наступні питання, перш ніж оголосити зміни.

1. Що ж змінюється? (Будьте конкретні)
2. Які причини змін? (Створення терміновості)
3. Які переваги зміни?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які питання про зміну вимагають відповіді?

II Ситуація для аналізу 2 [45]

Зміни у видавничому відділі Компанія «Денлой» є невеликим видавництвом у Торонто і випускає технічний щотижневик 30000-м накладом, призначений для інженерів-розробників, що одержують журнал безплатно.

Головним джерелом прибутку компанії «Денлой» є реклама, яка розміщена на сторінках журналу.

Видавничий відділ журналу очолює головний редактор Алістар Кинг. До його обов'язків входить перегляд рукописів, затвердження матеріалу для друку, розподіл роботи серед редакторів, упорядкування календарних графіків журнальних публікацій та інше.

Редакційну колегію журналу складають дев'ять редакторів, що є постійними авторами журналу. Кожен з них спеціалізується в конкретній галузі техніки та є грамотним галузевим професіоналом. Визнання вищим керівництвом компанії кваліфікаційної переваги членів редакційної колегії поставило їх у трохи відособлене становище, звільнивши від адміністративно-організаційного клопоту (ходіння по інстанціях, облаштування офісу, пошук і наймання допоміжного персоналу), що створило, у свою чергу, почуття переваги серед редакторів і відокремило цей колектив від решти персоналу компанії.

Взаємозв'язки з іншими відділами видавництва було зведено до мінімуму. Але усередині видавничого відділу Кинга панувала атмосфера згуртованості та співробітництва.

Організацію виробничого процесу у видавничому відділі відрізняли відсутність реального контролю і систематичного планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, була відсутня чітка система відстеження написаного матеріалу і розподіл його по випусках, порушувалися терміни виконання різноманітних робіт, що, в остаточному підсумку, призводило до затримки виходу чергового номера журналу і викликало скарги читачів і рекламодавців, а також порушувало роботу інших відділів видавництва «Денлой» і партнерів-розповсюджувачів. Проте редакційна колегія, у більшості випадків, ігнорувала ці скарги.

З метою виправлення такого становища керівництвом компанії заступником головного редактора був призначений Дуглас Найлз, фахівець із планування. Завданням Найлза було звільнити головного редактора і членів редакційної колегії від рукописної роботи. Він повинен був контролювати виробничий відділ редакції, здійснювати загальний контроль за видавничим секретаріатом, завантаженистю персоналу протягом робочого дня. Однак Найлз не був уповноважений контролювати роботу самих редакторів; він міг лише подати головному редактору свої пропозиції з приводу внесення змін.

У результаті діяльності Найлза ситуація змінилася таким чином: був складений план-графік, у якому були визначені дати виходу статей і публікацій і відповідного номера журналу. Від редакторів вимагалось подавати пропозиції на площу в журналі заздалегідь, інформуючи Найлза про процес підготовки матеріалу. Були прийняті заходи щодо відстеження єдності стилю, посторінкової правки, сучасної реєстрації й опрацювання матеріалу — усе це входило до обов'язків Найлза.

Нова система роботи видавничого відділу мала такий вигляд. Матеріал надходив від автора і приймався Кингом. Рукопис передавався Найлзу, що реєстрував його і спрямовував на розгляд редактору. Після редагування рукопис повертався до Найлза, який переконувався у дотриманні стилістики журналу і потім або повертав матеріал редактору на доопрацювання, або Кингу на затвердження. Потім стаття знову поверталася до Найлза для запуску її у виробництво.

Протягом перших двох місяців після встановлення нової системи в роботі видавничого відділу не було помітно будь-яких суттєвих змін. Але після того, як Найлз організував роботу редакторів і розрахував можливість успіху від впровадження нововведення, члени редакційної колегії прийшли до висновку, що їх звільнили від більшої частини їх щоденної роботи, і тепер вони можуть сконцентрувати увагу на більш важливих аспектах своєї діяльності. Вони побачили, що самі можуть досить ефективно управляти робочим процесом. Три наступні місяці журнал виходив своєчасно або навіть на день раніше встановленого терміну. Однак через деякий час сталося, незважаючи на героїчні зусилля Найлза, повернення до старих схем роботи, запізнення, порушення. Здавалося, виходу із цієї ситуації немає.

Завдання

1. Зробіть аналіз поточної ситуації за наступною схемою:
 - характеристика об'єкта і проблемної ситуації;
 - оцінка поточної позиційності;
 - характеристика силового поля організації;
 - можливі важелі впливу на визначені сили, їх ранжування за різними критеріями;
 - проблеми організації з погляду видавництва та консультанта;
 - інтереси груп із приводу визначеної проблеми;
 - карта позиційності.
2. Дайте характеристику нововведення та оцінку плану змін та їх результативності.
3. Охарактеризуйте інноваційний процес впровадження нововведень та визначте його ефективність. Вкажіть причини рецидиву.
4. Діагностуйте постінноваційну ситуацію у видавничому відділі.
5. Дайте власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонуйте доцільний план впровадження змін.

III Ситуаційна вправа для виконання вдома

Переглянути фільм "Диявол носить Prada" [46], як ілюстрація ситуаційного лідерства.

На практичному занятті буде проводитися групове обговорення фільму, який дозволить проаналізувати поведінку головних персонажів, краще зрозуміти феномен ситуаційного лідерства як мистецтва управління людьми, презентація власного бачення.

Завдання:

Сформувати питання для обговорення під час практичного заняття.

Контрольні запитання:

1. Дайте загальну характеристику команд.
2. Назвіть типи команд в організації.
3. Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
4. Опишіть модель ефективної команди.
5. Що таке лідерство та управління командами?
6. Які ролі і функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
7. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.
8. Розкрийте зміст технології побудови команд.
9. Які методи використовують для підвищення ефективності команд.
10. Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.

Зміст

1. Сутність та особливості моделей організаційних змін
2. Модель змін К.Левіна
3. Модель управління змінами Л.Грейнера
4. Теорія Е та теорії О організаційних змін
5. Модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі
6. Модель «кривої змін» Дж.Дак Модель «від гарного до великого» Дж.Коллінза
7. Управлінські технології в процесі управління змінами

Ключові терміни та поняття: Порівняльна характеристика моделей. Моделі організаційних змін. Моделі К. Левіна, Р. Бекхарда, А. Бандура, Л. Грейнера. Процес управління змінами.

I Ситуації для вирішення а аудиторії**Ситуація 1.**

1. Що стало причиною зміни в організації де ви працюєте / навчаєтесь?

Як можна охарактеризувати це відхилення за походженням? обґрунтуйте необхідність зміни, використовуючи методи діагностичного аналізу (діаграма Ісікава, модель поля сил, когнітивна карта та ін.) Перерахуйте основні фактори зміни в організації.

2. Виділіть окремі етапи проведення зміни. Який моделі організаційних змін більшою мірою воно відповідає?

3. Які управлінські підходи та технології використовував менеджмент вашої організації при проведенні змін?

Ситуація 2.

Ви директор _____ п-ва (туристичного, страхової компанії, банку, торговельного п-ва). Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за наступними напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямком)

| Напрямок оцінки ефективності | Показники |
|-----------------------------------|-----------|
| Аспект фінансової діяльності | |
| Аспект відносин з споживачами | |
| Аспект внутрішніх бізнес-процесів | |
| Аспект навчання та розвитку | |

Ситуація 3.

Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самовдоволення, причому основні сили йшли на рішення чисто технічних проблем, а всередині її роз'їдало нездорове суперництво між окремими підрозділами. Щоб затвердити дух співробітництва, він вирішив пов'язати виплату винагород керівникам підрозділів не з результатами їх роботи, але з досягненнями всієї компанії в цілому. Розробити робочий лист для підготовки змін (за М.Бейтлером). Мета цього опитування - допомогти керівникам змін визначитися з діями з підготовки змін.

Дайте відповідь на наступні питання, перш ніж оголосити зміни.

1. Що ж змінюється? (Будьте конкретні)
2. Які причини змін? (Створення терміновості)
3. Які переваги зміни?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які питання про зміну вимагають відповіді?

II Завдання для самостійної роботи студента Web-сьорфінг [47]

Виберіть досить відому організацію і за допомогою матеріалів її сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, дайте відповідь на наступні питання:

1. Загальна характеристика «портрет даної організації» (рік заснування, форма власності, напрямки діяльності і т.п.)
2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, знаходиться дана організація, і які кризи зростання нею вже пройдені?
3. Яка є стратегія розвитку даної організації?
4. Про який тип організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким чином проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?
5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який результат?

Робота повинна супроводжуватися посиланнями на інтернетівські сторінки та копіями вікон, наприклад за допомогою PrtScrn.

Контрольні запитання

1. Модель «дослідження - дії»
2. Модель запланованих змін (Р.Ліппіт, Дж.Уатсон, Б.Уестлі)
3. Модель запланованих змін Т.Каммігса и К.Уорлі
4. Модель змін Терлея
5. Цикл змін за Джоном Коттером

Зміст

- 1 Моделі та підходи до організаційних змін.
- 2 Принципи роботи організації.
- 3 Моделі організаційних змін.
- 4 Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
- 5 Реформування організації.
- 6 Управління опором змінам.
- 7 Формування інноваційної організаційної культури.
- 8 Оцінювання економічної ефективності варіантів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
- 9 Оцінювання рівня опору змінам.
- 10 Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Ключові терміни та поняття: організаційні зміни, принципи роботи організації, опір змінам, управління опором змінам, інноваційна організаційна культура, економічна ефективність, варіанти розвитку підприємства, оцінювання рівня опору змінам; розроблення рекомендацій зі зниження опору

I Ситуації для розв'язування в аудиторії**Ситуація 1.**

1. Виберіть і опишіть ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін у вашій організації. Назвіть його основні елементи і властивості. Розгляньте різні аспекти змісту проекту.
2. Назвіть основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Яка міра їх відповідальності?
3. Оцініть доцільність використання моделі управління проектами змін? Виділіть окремі етапи управління проектами змін.
4. Що заважає в реальних умовах підприємства успішному управлінню проектами змін?

Ситуація 2.

Необхідно розробити проект змін, що включає в себе наступні етапи: • Опис ситуації, що призвела до необхідності змін • Діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, висновки; рівняння зміни, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів) • Планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проектом) • Застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувані методи подолання змін на етапі розморожування; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташман). Оформляється проект у вигляді презентації.

Ситуація 3.

Уявіть що ви директор відомої вам регіональної компанії (зазначити якої):

1. Запропонуйте впровадити на підприємстві зміни в одному із напрямів (необхідне скорочення персоналу, випуск нової продукції, скорочення рекламної компанії, скорочення обсягів виробництва, проблеми корпоративної культури підприємства (відсутність зворотнього зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)).

2. Обґрунтувати необхідність змін для працівників вашої компанії за наступною схемою. Форма для розробки обґрунтування необхідності змін.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Недоліки в роботі | Які недоліки були в вашій роботі (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) | | Чим ви це можете довести (дані досліджень, вимірів) |
| Конкурентні позиції | Хто ваші конкуренти | Порівняйте себе з ними (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) | |
| Помилки, невдачі та згаяні можливості | Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоди вашій компанії? | В скільки вони обійшлись | Звідки це відомо |
| Тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін | Які ринкові тенденції? | Які тенденції розвитку галузі | Які загальні економічні тенденції |
| Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів | З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення | Про що їх необхідно запитати | Що вони відповіли |
| Чому зміни слід провести негайно | Які цінності співробітників компанії | Що породжує опасіння, роздратування та самозаспокоєння | Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін |

II Ситуаційна вправа для виконання вдома

Прочитати ситуацію "It's a NEW Sony" [48], як знаходити нових керівників та виходити із кризи.

На практичному занятті буде проводитися групове обговорення ситуації, яка дозволить проаналізувати головні проблеми кризи та запропонувати шляхи виходу із ситуації, що склалася.

Студентам необхідно підготувати питання для обговорення.

Контрольні запитання

1. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп.
2. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
3. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
4. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
5. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.

Зміст

- 1 Моделі та підходи до організаційних змін.
- 2 Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
- 3 Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
- 4 Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер—Тушмана, системна моделі Сенге).
- 5 Цикл змін за Коттером.
- 6 Моделі організаційних перетворень.
- 7 Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.

Ключові терміни та поняття: організаційні зміни, моделі організаційних змін, ефективність організаційних перетворень, реформування організації.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Склалася думка, що нові організаційні структури компаній багато щодо змінюють у роботі її менеджерів. Наприклад: – рішення проблем не може бути повністю надане іншим спеціалістам.

Представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями в усіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;

– оскільки в процесі розробки стратегії доводиться враховувати багато факторів зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, узгодженості окремих рішень, регулювати зв'язки між фазами реалізації та постановки (уточнення) цілей;

– у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не варто жорстко фіксувати конкретні цілі та норми на певний період, а слід

пропонувати сценарій, можливі напрямки розвитку і рекомендації для менеджерів інших рівнів;

– доводиться суттєво перебудовувати взаємозв'язки між представниками вищого керівництва, менеджерами та спеціалістами, що працюють у різних підрозділах фірми.

Запитання:

1. Які ще, окрім наведених вище, зміни в діяльності менеджерів характерні для сучасності?

2. Чи вважаєте Ви, що подібні зміни органічно пов'язані з досягненнями в економіці, науці, техніці, управлінні або зумовлені якимись іншими причинами (зазначити якими)?

Ситуація 2

Політика банку орієнтована на отримання максимального прибутку. Одностороння орієнтація управління призвела до втрати конкурентоздатності. Тоді менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників банку, яка базувалася на наступних положеннях:

1. Інтереси клієнта мають стояти на першому місці.
2. Необхідно використовувати в банку сучасну техніку та технологію і мати з цього максимальний зиск.
3. Заохочення здійснювати за конкретні результати роботи.

Запитання:

1. Чим, на Вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальні результати?
2. За рахунок чого комерційний банк може суттєво покращити свої фінансові результати при запровадженні змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми, в їх ціннісній орієнтації?
3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану як наслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Ситуація 3

Спенсери, родина підприємців, яка займалася доглядом за газонами, заснувавши нову фірму, вирішили, що їхні проблеми з менеджментом уже позаду. Вони припустили, що матимуть надалі більше часу для своїх власних справ і що фірма функціонуватиме ефективно. Однак нові проблеми не забарились.

Через декілька тижнів після оголошення про зміни Мануель Ернандес попросив Марка зустрітися з ним після роботи. Марк був насторожений почутим: на думку Мануеля, у їхньому бізнесі догляду за газонами загострювалися деякі суттєві проблеми. Особливе занепокоєння викликали дві бригади. Мануель доповів, що ці бригади не справлялися із щоденною нормою роботи. Він змушений був надати їм допомогу, а також у кількох випадках дозволити оплату понаднормового робочого часу.

Мануель вважав, що причина проблеми в бригадирах. Їхні дружні стосунки з ним погіршилися, і вони, здавалося, втратили ретельність у роботі. Мануель був переконаний у такому: частково проблема пов'язана з тим, що вони заздрили його підвищенню. Адже всі вони мали приблизно однаковий стаж роботи на фірмі і раніше були досить близькими друзями зі спільними інтересами в спорті та місцевій політиці.

На щастя, дві інші бригади добре виконували роботу. Бригадиром однієї з них був працівник з усього лише кількома місячним стажем, а іншу, якою раніше керував Мануель, тепер очолив один із його співробітників.

Марк запитав Мануеля про наміри щодо подальших дій. Той повідомив, що вже намагався розмовляти з двома своїми колишніми друзями, та це не дало успіху. Після аналізу різних варіантів Марк і Мануель вирішили, що Спенсер повинен сам поговорити з двома "проблемними" бригадами. Однак, насамперед, він хотів обговорити ситуацію із Синтією. Вона часто висувала такі альтернативи, до яких не міг додуматися Марк.

Проте в цьому випадку Синтія не знала, що робити. Вона лише висунула свою версію причини проблеми. Синтія зазначила, що, можливо, причина полягала у надто швидкому втіленні змін. Їхньою метою тоді, як вона згадала, було провести все без зайвої метушні. Вони просто накреслили структурну схему організації, зібрали збори колективу й оголосили про зміни. Тепер Синтія задумалась, а чи не варто було спершу обговорити зміни з найважливішими працівниками?

Запитання:

1. Опишіть, як потрібно було Спенсерам спланувати і втілити зміни у життя.
2. Чому працівники опиралися змінам?
3. Що треба було зробити Спенсерам для подолання опору?

Контрольні запитання:

1. Що таке «організаційні зміни»?
2. Що таке «моделі змін»?
3. Що таке «ефективність організаційних перетворень»?
4. Які є моделі організаційних змін?
5. Які є умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень?

| | | |
|------------|---------------------------------------|--|
| ЗМ2 | Адміністрування змін | |
| T 2.1 | <i>Методи подолання опору змінам.</i> | |

Зміст

1. Управління опором змінам
2. Причини опору змінам
3. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін

I Ситуація для аналізу в аудиторії

Уявіть що ви директор відомої вам регіональної компанії (зазначити якої):

1. Запропонуйте впровадити на підприємстві зміни в одному із напрямів (необхідне скорочення персоналу, випуск нової продукції, скорочення рекламної компанії, скорочення обсягів виробництва, проблеми корпоративної культури підприємства (відсутність зворотнього зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)).

2. Обґрунтувати необхідність змін для працівників вашої компанії за наступною схемою. Форма для розробки обґрунтування необхідності змін.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Недоліки в роботі | Які недоліки були в вашій роботі (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) | Чим ви це можете довести (дані досліджень, вимірів) | |
| Конкурентні позиції | Хто ваші конкуренти | Порівняйте себе з ними (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) | |
| Помилки, невдачі та згаяні можливості | Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоди вашій компанії? | В скільки вони обійшлися | Звідки це відомо |
| Тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін | Які ринкові тенденції? | Які тенденції розвитку галузі | Які загальні економічні тенденції |
| Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів | З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення | Про що їх необхідно запитати | Що вони відповіли |
| Чому зміни слід провести негайно | Які цінності співробітників компанії | Що породжує опасіння, роздратування та самозаспокоєння | Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін |

Контрольні запитання:

1. Що розуміють під терміном «опір змінам»?
2. Як розраховується сила опору змінам в організації?
3. Які причини виникнення опору змінам в організації визначив Дж. О'Шонессі?
4. Модель силового поля: у чому полягають суть, особливості та практична значущість?
5. Охарактеризуйте індивідуальний, груповий опір та опір системи.
6. Які види опору змінам виділяють за ознаками «форм прояву», «рівня прояву», «характеру джерел прояву»?
7. Які основні форми опору виділяються в управлінні змінами?

Зміст

- 1 Ефективне лідерство.
- 2 Матриця взаємозв'язків: організація та необхідний тип керівництва.
- 3 Стилi та навички керівника змін.
- 4 Менеджери та лідери: спільне та відмінне
- 5 Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.
- 6 Сутність реструктуризації.
- 7 Стратегічний аналіз і причини змін.
- 8 Критичні чинники успіху змін.
- 9 Проекти з управління змінами в організаціях.
- 10 Моніторинг та аналіз змін.
- 11 Команди у процесі реструктуризації.

Ключові терміни та поняття: лідерство, ефективне лідерство, матриця взаємозв'язків, тип керівництва, керівник змін, самоаналіз, внутрішні ресурси управління змінами, структурні зміни, реструктуризація, стратегічний аналіз, критичні чинники успіху змін, проекти з управління змінами, моніторинг змін, аналіз змін.

I Ситуація для аналізу в аудиторії

Ситуація 1. Менеджмент змін до "солодкого життя"

Ігор Буряненко народився 1957 р. Закінчив Київський інститут цивільної авіації. У віці 30 років став директором Салівон-ківського цукрового заводу Київської області. За основу фірмового менеджменту узяв твердження: "Люди - не худоба, заслуговують на повагу і повинні жити у достатку.

Підприємство, очолюване І. Буряненком, реально підтверджує можливість відродити прибуткову цукрову галузь в Україні. Директор Салівонківського цукрового заводу І.Буряненко дотримується ліберального стилю керівництва (він нездатний тримати дистанцію з підлеглими). Досягненням своїм вважає подолання на підприємстві плінності кадрів, що свідчить про наявність команди однодумців та особливий мікроклімат у колективі. Головними його принципами є повага до людей та їхній достаток.

На переконання директора, специфіка цукрового виробництва не може ґрунтуватись на внутрішньому госпрозрахунку. Потрібна повна інтеграція підрозділів. Зацікавленість колективу повинна бути спрямована на збільшення виробництва цукру, його якості та доступну ціну. Відповідно тут мотивують працю: посадові оклади та тарифні ставки становлять лише третю частину виплат. Іншу частину виплачують у вигляді премій, які залежать від місячного, квартального або річного прибутку. Річний прибуток розподіляють залежно від особистого внеску кожного працівника за спеціальною шкалою. Зарплатню, працівникам визначають їхні безпосередні керівники. Вони персонально відповідають за справедливий розподіл премій. У випадку суб'єктивної оцінки чужої праці їх автоматично позбавляють надбавки.

Підприємство підтримує і соціальну сферу-будує житло, забезпечує діяльність будинку побуту, дитячого садка.

Ще донедавна Салівонківський завод, пропрацювавши три місяці (потужності дають змогу переробляти 6 тис. т сировини за добу) міг протягом року безбідно існувати. Сьогодні настали інші часи. Зменшились посівні площі, знизилась урожайність цукрового буряка, а отже, на підприємстві зменшилось виробництво цукру та підвищилась його собівартість. Становище загострюють низька механізація праці, надмірна енергомісткість та зношеність обладнання. Зокрема, котли заводських ТЕЦ експлуатують уже 30 років, хоча розраховані вони на 10 років.

Техніко-економічний аналіз цукрового підприємства засвідчив, що реконструкція окремих діляниць не дасть бажаного ефекту. Потрібно оновлювати все обладнання. Бажано купувати закордонне, проте воно дуже дороге. На заводі ухвалили оптимальне рішення. По-перше, шукати обладнання на альтернативних засадах, вибираючи оптимальне співвідношення якості і ціни. По-друге, не обов'язково відразу купувати весь комплекс; оскільки окремі елементи виробляють різні машинобудівні підприємства, то їх можна купити кожний зокрема за нижчу ціну. По-третє, вирішено купувати за кордоном тільки те обладнання, яке не виготовляють в Україні. Більшість же потрібного обладнання замовили на вітчизняних машинобудівних підприємствах, отже, затрати на технічне переозброєння зовсім реально знизити удвічі.

Проаналізовано й варіанти фінансування затрат. Провадити реконструкцію за кредити з теперішніми відсотковими ставками не вигідно. Інший, надійніший варіант фінансування, - з власних

коштів. Для цього намічено два шляхи: зайнятися вирощуванням цукрового буряка, а також розпочати переробку цукру-сир-цю з тростини і перейти з сезонного режиму роботи на цілорічний.

Для вирощування цукрового буряка потрібно було вирішити цілий комплекс завдань: закупити посівний матеріал, міңдобрива, гербіциди, сільгосптехніку і знайти селян, які бажають вирощувати цукрові буряки.

Ф'ючерсна реалізація продукції гарантувала джерело фінансування. Довготермінові угоди на постачання цукрових буряків забезпечили стабільність роботи. Інтегроване агропромислове формування розширило посіви буряків до 3 тис. га і забезпечило високу врожайність. На результатах роботи відобразилась і допомога з-за кордону. Французькі фірми, визнані лідери у буряковиробництві, подарували Салівонківському заводу сіялки, культиватори, плуги, обприскувачі на суму 2 млн. дол. США, а також унікальну агротехнічну лабораторію, яка дає змогу проводити аналіз ґрунтів. Закупивши ще й бурякозбиральні комбайни, підприємство стало власником великої машинно-технологічної станції.

Проте у 1996 р. підприємство зазнало невдачі. Унаслідок несвоєчасної оранки 8 тис. га посівних площ зібрано низький врожай цукрового буряка. Підприємство мало збитки (рентабельність становила - 28%). Проте переробка давальницького цукру-сирцю з Росії забезпечила рентабельність +52% і перекрыла збитки від переробки цукрового буряка. Отриманий прибуток дав змогу продовжувати програму бурякосіяння та модернізувати виробництво. Однак Уряд України з огляду на інтереси української цукрової галузі заборонив переробку російської давальницької цукрової сировини, мотивуючи це тим, що після введення Росією квот на український цукор не буде куди його збувати.

Виживання цукрових заводів в Україні потребує створення інтегрованих агропромислових комплексів з вирощування цукрових буряків і виробництва цукру. Тільки об'єднання та цілеспрямована інтеграція технологічного ланцюга вирощування і переробки цукру забезпечить виживання цукрової галузі. Ці об'єднання, на думку І. Буряненка, доцільно створювати у кожному регіоні. До них повинні належати всі зацікавлені партнери незалежно від форм власності: фінансово-промислові й агропромислові фірми, фермери і КСП, цукрові заводи, комерційні банки, підприємства сільгоспхімії та автотранспорту. Мета таких об'єднань - забезпечити концентрацію капіталу, розробити єдину стратегію роботи на ринках та централізовану реалізацію українського цукру.

Запитання для обговорення:

1. Обґрунтуйте стратегічні альтернативи виробництва цукру в Україні.
 2. Схарактеризуйте економічні методи керування, застосовані на цукровому заводі.
- Проаналізуйте заходи, передбачені бізнес-планом для забезпечення розвитку підприємства.

Ситуація 2. Компанія Levi Strauss береґься до роботи

Компанія Levi Strauss & Co. та голубі джинси з деніму, які вона продає по всьому світу, були справжнім культом протягом багатьох років. Фірма простежує корені до середини ХІХ ст., коли Леві Стросс емігрував у Штати з Баварії. Прибувши до Сан-Франциско у часи золотої лихоманки, він швидко дійшов висновку, що значно безпечніше виробляти амуніцію для шукачів золота, ніж самому брати до рук лопату і сито. Отак робочі штани, пошиті з грубого полотна, виявились найуспішнішим його творінням.

Стросс почав фарбувати штани голубими барвниками і попросив свого друга розробити заклепки для основних місць розтягу – те, що стало потім торговельною маркою фірми Levi Strauss. Фірма повільно, проте впевнено розросталася, і на чолі її завжди стояв один з прямих нащадків Стросса. Та справжнє зростання розпочалося в 50-х роках, коли джинси стали невід'ємним елементом одягу американської молоді.

Піднесення тривало і в 60-ті роки, коли джинси стали одним із символів бунтівної молоді. Коли діти, що народилися протягом буму народжуваності, вирости, джинси Levi's стали для них стандартом моди, а назва Levi's – синонімом голубих джинсів. Протягом 70-90-х років Levi Strauss & Co. швидко розширила свою діяльність за кордоном і сьогодні її джинси продають у 70 країнах.

Під керівництвом Роберта Гаса, прапрапраплемінника Леві Стросса, компанія запровадила довготермінові трудові контракти, вдосконалила систему оплати праці. Відкриті, побудовані на принципах співучасті, стосунки з керівництвом створили лояльний і відданий колектив, завдяки якому організація трималася на вершині своєї галузі.

Однак наприкінці 90-х років компанія, здалося, зайшла в глухий кут. Було визнано за потрібне перевірити кожен аспект діяльності й одночасно переглянути стосунки з персоналом. Каталізатором змін стало майже раптове зменшення частки ринку. Наприклад, у 1990 р. фірма Levi Strauss утримувала 30,9% американського ринку джинсів, а вже у 1997 р. ця цифра зменшилась до 18,7%. Частка ринку серед 15-19-річних споживачів знизилася з 33% у 1993 р., до 26% у 1997 р. Висновок був такий: захопившись успіхом на своєму ключовому сегменті - нащадках так званого буму народжуваності, компанія суттєво проіґнорувала молодше покоління споживачів. Як наслідок, продукція провідних дизайнерів, таких як Томмі Гілфілджер і Ральф Лорен, а також джинси, які продавали зі знижкою в крамницях компаній Sears і J.C. Penney, перехопили ринок у фірми Levi Strauss. Крім того, джинсовий велетень проіґнорував і нові тенденції моди.

Усвідомивши проблему, компанія зробила швидкий поступ на багатьох фронтах. Найболіснішим стало закриття 11 фабрик і звільнення половини персоналу в Північній Америці. Цей крок спричинив драматичні та безповоротні зміни у стосунках компанії зі своїми працівниками. Фірма також визнала потребу в оновленні управлінської команди, щоб стимулювати творчий підхід і дослідження ринку. Отож, мета компанії сьогодні – заповнити 30% управлінських вакансій спеціалістами зі сторони. Експерти вважають, що повинен минути деякий час, перш ніж фірма виправить становище, однак вони визнають, що ці зміни так пасують до ситуації, як вигідно у джинсах після довгого трудового дня в офісі.

Запитання до ситуації:

1. Які чинники зумовили потребу в змінах на фірмі Levi Strauss?
2. Які типи змін ви можете розпізнати в компанії?
3. Як менеджерам компанії Levi Strauss максимально узгодити запровадження змін у часі, щоб ті не виявились ані надто завчасними, ані запізнаними?

Контрольні запитання:

1. Що таке «ефективне лідерство» ?
2. Що таке «матриця взаємозв'язків» ?
3. Які є типи керівництва ?
4. Які є стилі керівника змін ?
5. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
6. Що таке «структурні зміни» ?
7. Що таке «стратегічний аналіз» ?
8. Що таке «моніторинг змін» ?
9. Що таке «аналіз змін» ?
10. Які є критичні чинники успіху змін ?

Зміст

1. Стратегія інтенсивного зростання.
2. Процеси диверсифікації.
3. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
4. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
5. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
6. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Ключові терміни та поняття: стратегія інтенсивного зростання, процеси диверсифікації, інтеграційні процеси, зміни в організаціях, поглинання, об'єднання, координатори змін.

Ситуація для аналізу

Нова система менеджменту на старому підприємстві

ВАТ "Запоріжсталь" значно поліпшило показники фінансової діяльності в 1999 р. Наприклад, рентабельність виробництва становила 19% (у 1998 р. – 1,5%). План балансового прибутку перевиконано на 336 млн. грн., чистий прибуток 1999 р. становив 346 млн. грн. Менеджери підприємства називають два чинники, які вплинули на показники фінансової діяльності. По-перше, 2/3 зростання прибутку зумовлене підвищенням гуртових цін на світовому ринку. Приріст прибутку більше ніж на 100 млн. грн. отримано внаслідок зниження собівартості (зменшено норми витрат сировини і паливно-енергетичних ресурсів, а також знижено закупівельні ціни).

"Запоріжсталь" бере участь в економічному експерименті, який проводять на підставі закону України "Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України", прийнятого Верховною Радою 14 липня 1999 р. Підприємство сплачує в нових умовах усього 9% податку на прибуток замість 30%, удвічі зменшено відрахування в інноваційний фонд. Проте за 1999 р. ВАТ "Запоріжсталь" сплатило до бюджету різних платежів на 62 млн. грн. більше, ніж у 1998 р.

Перетворення на ВАТ "Запоріжсталь" відбуваються по двох напрямках: перехід на нову систему менеджменту та реконструкція виробничих потужностей.

Нову систему менеджменту впроваджують великі акціонери, серед яких тон задають сім юридичних осіб. Вони володіють 65,5% акцій, вклавши у виробництво близько 100 млн. грн. Фізичні особи є власниками 9,5% акцій, у тому числі 6% дав трудовий колектив. Інша частина (25%) акцій – це власність держави; вони будуть продані на конкурсі, де братимуть участь сьогоднішні великі акціонери, а також трудовий колектив.

Унаслідок зміни власників 1999 р. повністю оновлено організаційну структуру підприємства. На комбінаті створено виконавчу дирекцію, яка об'єднує дев'ять дирекцій з окремих напрямів діяльності. Керування справами підпорядковано безпосередньо голові правління. Нова організаційна структура вилучила дублювання повноважень, кожна функція закріплена за конкретною службою. В результаті відповідальність керівників кожного з напрямів діяльності різко підвищилась.

Директор з питань маркетингу Юрій Соха зазначає, що нова система керування підприємством побудована з урахуванням базових принципів. Серед них можна виділити посилення централізованого фінансового контролю, продуктивно-ринкову орієнтацію системи керування, розвиток маркетингу, зменшення затрат, перепідготовку персоналу, введення жорсткої дисципліни праці, залучення інвестицій та реструктуризацію боргів.

Особливу увагу надають фінансовому керуванню. На підприємстві щомісячно складають платіжний календар та план руху грошових коштів, бюджет доходів і видатків, дисперсійний та експрес-аналіз, аналіз структури активів і пасивів, звіти з подекадного використання грошових коштів. Впроваджено вексельну форму розрахунків з резидентами України та акредитивну за поставки на комбінат сировини і матеріалів. Уводять автоматизовану систему контролю за веденням договірної кампанії в 2000 р. на конкурсних засадах. Завдяки ефективному ціновому керуванню питома вага бартерних операцій зменшилась з 31,4 до 14,2% у 1999 р.

Інший важливий напрям перетворень на "Запоріжсталі" – це реконструкція виробничих потужностей, пов'язана з потребами ринку, передусім зовнішнього. В 1999 р. 89% чавуну, 75% прокату підприємство експортувало. З огляду на потребу зовнішнього ринку розпочато виробництво важких гарячекатаних рулонів, передбачено освоєння гарячого прокату малих товщин тощо. Реконструкція дасть змогу поліпшити низку технічних характеристик продукції, підвищити їхню конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку підприємства конкретизована у Програмі технічного переозброєння і

модернізації. Програма передбачає реконструкцію найважливіших дільниць підприємства. Крім доменної печі №3, реконструкція якої практично завершена, заплановано завершити капітальний ремонт з модернізацією мартенівської печі №5 та підготувати до капітального ремонту доменну піч №2. У прокатному виробництві буде реконструйовано безперервний стан гарячої прокатки "1680" для забезпечення прямої транзитної прокатки за схемою злиток-сляб-рулон та стійкої прокатки товщиною 2 мм, а також встановлено систему автоматичного регулювання товщини. Крім того, реконструйовуватимуть й інші ділянки, закуповуватимуть нове обладнання. Затрати на весь комплекс робіт у 2000 р. з технічного переозброєння та модернізації головних металургійних агрегатів становитимуть 226 млн. грн. (у 1999 р. комбінат витратив на це 174 млн. грн., економічний ефект становив 40 млн. грн.).

Запланований обсяг робіт на 2000 р. передбачає приріст виробництва чавуну - на 220 тис.т, сталі - на 157, прокату - на 153 тис.т.

Збільшення обсягів виробництва потребує оптимізації збуту продукції з дотриманням тактики його демонополізації. Стратегічно важливим для підприємства є відкриття нових ринків, які страхують від невідданих кон'юнктурних змін на окремих ринках. У 1999 р., наприклад, продукцію "Запоріжсталь" експортували в 43 країни, причому ринки шести з них були освоєні вперше.

Успіхи роботи підприємства в 1999 р. забезпечили йому добру перспективу на 2000 р. Консорціум західних банків на чолі з Рогііз Меез Рієзоп на початку травня 2000 р. відкрив для ВАТ "Запоріжсталь" кредитну лінію в розмірі 30 млн. дол. щомісяця. Термін дії лінії розрахований на один рік. Загальна сума кредиту становитиме 360 млн. дол. Гарантом виконання підприємством фінансових зобов'язань, зазначених в угоді з консорціумом, є компанія МісІапо Кезоігсез, яка експортує близько 40-50% продукції підприємства. ВАТ "Запоріжсталь" використовує надані кредити передусім на модернізацію виробництва. Як заявила представник Рогііз Меез Рієзоп Діана Бугард, обсяги виробництва підприємства дають змогу покрити цей кредит.

Запитання для обговорення

1. Які принципи були в основі нової системи менеджменту ВАТ "Запоріжсталь"?
2. Як відобразилась зміна структури керування на фінансових результатах підприємства?
3. Проаналізуйте нову організаційну структуру підприємства.
4. Які показники підприємство використало для посилення фінансового керування? Проаналізуйте стратегію збуту підприємства. Як вона впливає на стабілізацію роботи?

Контрольні запитання

1. Що таке «стратегія інтенсивного зростання» ?
2. Що таке «координатори змін» ?
3. Що таке «процеси диверсифікації» ?
4. Які є переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань ?
5. Які є принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін ?

ЗМІСТ

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Регулювання діяльності організації.
3. Ребрендинг.
4. Стратегія та інформаційні технології.
5. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах.
6. Триступеневий підхід управління змінами в інформаційних технологіях.

Ключові терміни та поняття: корпоративна культура, зміни корпоративної культури, ребрендинг, стратегія, інформаційні технології, IT-менеджмент, організаційні зміни.

СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Фірма “Арка” вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів. Вона полягає в розширенні діяльності і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена із спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити – “Якість товару і упакування”. Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено:

- 1 відповідність міжнародним стандартам якості;
- 2 екологічна безпека товару;
- 3 зручність упакування.

Після проведення маркетингового дослідження ринку в групу “Бенчмарк” було включено сім компаній, серед яких виділено компанію “Онікс”, яка отримала статус “найкращої практики” в галузі виробництва і продажу будівельних матеріалів.

Треба побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії “Арка”, використовуючи дані, наведені в табл. 1. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

Таблиця 1 - Індикатори аналізу

| Індикатори аналізу | Оцінка компанії “Арка”, в % до показників “найкращої практики” | Прогноз зростання, % | |
|---|--|----------------------|------------------|
| | | Компанії “Арка” | Компанії “Онікс” |
| Відповідність міжнародним стандартам якості | 80 | +20 | +10 |
| Екологічна безпека | 60 | +30 | 0 |
| Зручність упакування | 100 | +10 | +20 |

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії “Арка”. Описати основні принципи, що мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу “Якість товару і упакування”.

Контрольні запитання

1. Що таке «корпоративна культура» ?
2. Що таке «інформаційні технології» ?
3. Що таке «ребрендинг» ?
4. Які є основні принципи успішної зміни корпоративної культури ?
5. Яка роль IT-менеджменту в організаційних змінах ?

Питання для модульного контролю

Змістовий модуль 1

1. Теоретичні основи управління змінами
 2. Природа виникнення змін.
 3. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок.
- Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
4. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
 5. Класифікація видів змін.
 6. Індивідуальні зміни
 7. Навчання та зміни. Особа і зміни.
 8. Види компетентностей.
 9. Біхевіористичний, конгнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
 10. Управління своїми та чужими змінами.
 11. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
 12. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
 13. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
 14. Теорії навчання.
 15. Цикл втручань у процес змін.
 16. Модель Д. Колба.
 17. Таксономія Блума.
 18. Командні зміни
 19. Поняття групи та переформування її в команду.
 20. Типи корпоративних команд.
 21. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
 22. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
 23. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
 24. Етапи змін команд за Такманом.
 25. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
 26. Пастки Біона.
 27. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
 28. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
 29. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
 30. Організаційні зміни
 31. Моделі та підходи до організаційних змін.
 32. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
 33. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
 34. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер—Тушмана, системна моделі. Сенге).
 35. Цикл змін за Коттером.
 36. Моделі організаційних перетворень.
 37. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
 38. Реформування організації.
 39. Роль керівництва в управлінні змінами
 40. Ефективне лідерство.
 41. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
 42. Стилї та навички керівника змін.
 43. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за Уореном Беннісом.
 44. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
 45. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.
 46. Емоційна компетенція управлінця.

Змістовий модуль 2

1. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам
2. Управління опором змінам.
3. Формування інноваційної організаційної культури.
4. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
5. Оцінювання рівня опору змінам.
6. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
7. Структурні зміни
8. Сутність реструктуризації.
9. Реструктуризація і позиції індивідуальних змін.
10. Треступінчата модель Льюїна.
11. Причини реструктуризації.
12. Стратегічний аналіз і причини змін.
13. Критичні чинники успіху змін.
14. Проекти з управління змінами в організаціях.
15. Моніторинг та аналіз змін.
16. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Носра).
17. Команди у процесі реструктуризації.
18. Управління змінами у стратегічному розвитку організації
19. Стратегія інтенсивного зростання.
20. Процеси диверсифікації.
21. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
22. Причини об'єднання та поглинання.
23. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
24. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
25. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
26. Зміни корпоративної культури
27. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
28. Регулювання діяльності організації.
29. Ребрендинг.
30. Зміни на основі інформаційних технологій
31. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
32. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
33. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
34. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.
35. Зміни процесів та корпоративної культури.
36. Нові правила інформаційного суспільства.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Київ: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 116 с.
- 2 Основи менеджменту: Підручник / Гріфін Р. - Львів, БАК, - 2001. – 430 с.
- 3 Кузьмін О.Є Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є Кузьмін. – Львів, БАК, - 2003. – 470 с.
- 4 Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін – К.: Академвидав. - 2003. – 351с.
- 5 Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб./ Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. - К.: “Центр навчальної літератури”, 2004.
- 6 Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Монографія // В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. – 359 с.
- 7 Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія // В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009. – 196 с.
- 8 Коэн Ален Р. Курс МВА по менеджменту /Ален Р. Коэн, 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
- 9 Стоу Б. М. Антология организационной психологии / Барри М. Стоу – М.: ООО «Вершина», 2005. – 786 с.
- 10 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Питер, 2004. – 340 с.
- 11 Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 192 с. - (Серия «Классика Harvard Business Review»)
- 12 Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления: В 5-ти томах. / Р. М. Фалмер – 1992. – т. 3 – 120 с.
- 13 Лодон Дж. Управление информационными системами / Дж. Лодон. – Питер, - 2005. – 541 с.
- 14 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 15 Широкова Г.В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. - СПб.: Издательский Дом Санкт.-Петербургского государственного университета, 2005. - 432 с.
- 16 Бородушко И. В. Основы менеджмента / И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – ЮНИТИ – 2006. – 271 с.
- 17 Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – ИНФРА-М. – 2006. - 236 с.
- 18 Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ. - М.: Добрая книга – 2006. - 358 с.
- 19 Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. – С.Пб.: Изд-во «Питер», 2003. – 645 с.
- 20 Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.
- 21 Впереди перемен: пер. с англ./ Джон П. Коттер, - Олимп – Бизнес, 2003. – 256 с.
- 22 Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – С.Пб.: Изд.: «Питер», 2005. – 495 с.
- 23 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – Москва, Изд.: Вильямс, 2003. – 924 с.
- 24 Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning. Organizational Behaviour. International Thomson Publishing. Scarborough, 1998. – 727 p.
- 25 Дон Гелрігел, Джон Б. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н.Сью Бренінг. Організаційна поведінка / Пер. з англ.- К.: “Основи”, 2001
- 26 Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 587 с.
- 27 Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 1999. – 374 с.

- 28 Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2.
- 29 Мэннинг Н., Парисон Н./Реформа государственного управления: международный опыт., Пер. с англ. публикации МБРР (Всемирного банка) – 2003. – 495с.
- 30 Laurie J. Mullins. Management and Organizational Behaviour. Forth Edition. Pitman Publishing. London, 1996. – 810 p.
- 31 Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management: Competing in the New Era. Fifth Edition. McGraw-Hill, New-York, 2002. – 675 p.
- 32 Наталья Боровикова, Анна Парина. Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // “Персонал – Микс”- 2004. - №2.
- 33 Евгения Шамис, Борис Жогин. Изменения: мода или необходимость? // “Управление компанией” – 2005. - №11. – 300 с.
- 34 Managing change in organizations / Colin A. Carnall,– Edinburg Gate. – 2004. – 642 с.
- 35 Organization Development and Change / Edgar F. Huse. - 1985.- 582 p.
- 36 Managing Change/ Bernard Burnes. – 2004. – 745p.
- 37 Organization Development and transformation: Managing Effective Change/ Wendell L. French. – 1994. – 495p.
- 38 Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// «Деловое совершенство» - 2003 г. - №1-2
- 39 Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail//Harvard Business Review, 1995, Vol. 73, № 2.
- 40 Jonathan Day, Keith Leslie, Emily Lawson, The McKinsey Quarterly. – 2003. - № 2
- 41 Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. The Challenge of Organizational Change. New York et al., 1992.
- 42 Хейти Пакк. Укрощение сопротивления // “&.СТРАТЕГИИ” – 2004. - №10. – с. 257
- 43 Richard Grover, Fred Walker. - Готовность к переменам. Человеческий фактор // “Деловое совершенство”. – 2004г. - №1. – 170 с.
- 44 Карпюк О.А. К Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» - Житомир. 2014.- 58 с. <http://eprints.zu.edu.ua/14473/1/%D0%86%D0%9C%D0%9C%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
- 45 <http://library.if.ua/book/107/7227.html>
- 46 <http://innovations.com.ua/ua/films/mark/14446/diyavol-nosit-prada-yak-ilyustraciya-situacijnogo-liderstva>
- 47 Павлова А.В. ПРАКТИКУМ по дисциплине «Управление организационными изменениями» для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий и самостоятельной работы для студентов обучающихся по направлению 080500.62 «Менеджмент». Казань – 2012. ст. 87
- 48 <http://www.management.com.ua/cases/case135.html>