

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(ДДТУ)

**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.
МОДУЛЬ 3
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Кам'янське
«ДДТУ»
2018

УДК 658 (075.8)

Д46

Колектив авторів:

П. І. Коренюк, д-р екон. наук, професор;
М. М. Кучер, канд. екон. наук, доцент;
Г. В. Запорожець, канд. екон. наук, доцент;
Е. В. Роздобудько, канд. екон. наук, доцент

Рецензенти:

- О. К. Єлісеєва** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та економічної інформації Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;
І. О. Іртицева — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова;
Л. А. Горошкова — доктор економічних наук, доцент, академік Академії економічних наук України, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник (лист № 1/11-14361 від 03.11.2016 р.)*

Д46 Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посібник / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. — Кам'янське : ДДТУ, 2018. — 405 с.

ISBN 978-966-175-168-1

У навчальному посібнику розгорнуто викладено теоретичні основи управління змінами в організаціях, які дозволяють сформувати у свідомості майбутніх фахівців з менеджменту концептуальні уявлення про один з найважливіших і найбільш затребуваних напрямів практичної діяльності менеджменту, а також озброїти їх практичними методами і інструментами управління змінами. Для закріплення теоретичного матеріалу запропоновано шість практичних завдань.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів, аспірантів та викладачів спеціальності «Менеджмент».

ISBN 978-966-175-168-1

УДК 658 (075.8)

Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько, 2018
© ДДТУ, 2018

ВСТУП

В мінливих умовах господарювання, яким притаманні поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, стрімкий розвиток технологій і галузевих ринків, невинні скорочення періодів життєвого циклу товарів тощо, підприємства повинні бути налаштовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, структуроване і злагоджене впровадження. Управління змінами стає ключовою складовою усієї системи управління. Здатність генерувати і впроваджувати зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств.

Практика управління змінами диктує нові вимоги до діяльності сучасних керівників та персоналу підприємства загалом. З огляду на це, з метою набуття практичних навичок з організації управління змінами у вищих навчальних закладах вивчається предмет «Управління змінами».

Цей курс є складовою частиною дисципліни «Ділове адміністрування» — компоненту учбового плану професійної підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Основною метою представленого посібника та відповідної дисципліни є формування у майбутніх фахівців з менеджменту сучасного системного мислення та компетенцій у сфері організації процесу управління змінами.

До найважливіших компетенцій подібного роду можна віднести: складання стратегічного плану змін; виявлення відповідних організаційних потреб; тактичне планування організаційних змін; проведення змін; керівництво змінами; лідерство в організації, у своїй зоні відповідальності; інформування і поширення знань про зміни; підтримка і розвиток комунікацій з усіма залученими в процес змін сторонами; виявлення потреб організації в навчанні і розвитку, і залучення співробітників до навчання; підтримка і розвиток організаційної

культури; розвиток персональних мереж, пошук «агентів змін»; сприяння появі інновацій в організації і у своїй зоні відповідальності; підвищення організаційної продуктивності, надання співробітникам відповідної підтримки; оцінка ефективності проведених змін.

Завданнями даного посібника є:

- подати розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- сформувати у студентів науковий світогляд і знання із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- розкрити особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- розглянути практичне застосування теорії та методології розв'язання управлінських завдань при проведенні змін на підприємствах.

Головна увага в посібнику зосереджена на формуванні вміння приймати рішення щодо проведення змін з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища.

Після вивчення навчальної дисципліни отримані студентом компетенції нададуть йому можливість бути організатором, аналітиком, стратегом, консультантом, діагностом, дослідником у сфері проведення змін, що в сукупності формує високий потенціал діяльності менеджера в майбутньому.

.. Повний текст навчального посібника знаходиться на інформаційному порталі кафедри «Менеджменту організацій і адміністрування» ДДТУ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. — 2-е изд., испр. — М. : Эксмо, 2007. — 592 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с. — (Серия «Теория менеджмента»).
3. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2009. — 224 с.
4. Адизес І. Управління змінами — шлях до інтеграції (Central and East European Management Association) / Іцхак Адизес. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.adizes.com>.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннел. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 303 с.
7. Аристотель. Сочинения в четырех томах / Аристотель; перев. и ред. А. И. Доватура. — М. : Мысль, 1983. — 830 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 848 с.
9. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. — М. : Рид Групп, 2011. — 208 с.
10. Бабенко Г. Е. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення : (наукове товариство Івана Кушніра 05 Жовтень 2012) / Г. Е. Бабенко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>.

11. Бажин И. И. Управление изменениями : компакт-учебник / И. И. Бажин. — Харьков : Консум, 2006. — 384 с.
12. Базуліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Базуліна. — К., 2004. — 20 с.
13. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор / Дэвис Бейлстрекси // Европейское качество. Дайджест. — 2004. — № 3. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/kase/cm-eq.shtml>
14. Беннис У. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения / Уоррен Беннис, Роберт Дж. Томас. — СПб. : Вильямс, 2006. — 208 с.
15. Боженко О. С. Організаційні зміни — основа розвитку підприємств / О. С. Боженко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
16. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств / Н. М. Бондар // Консалтингова компанія «Бізнес-консультант». — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://businessconsultant.com.ua/publicaciiub101.html>
17. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес; пер. с англ. С. В. Ляховка. — М. : Вильямс, 2007. — 208 с.
18. Вербовська Л. С. Ділове адміністрування (Управління змінами) : практикум / Л. С. Вербовська. — Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. — 30 с.
19. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 183 с.
20. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 2005. — 320 с.
21. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. — Х. : ІНЖЕК, 2010. — 340 с.

22. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія / О. І. Гарафонова. — К. : КНУТД, 2014. — 364 с.
23. Грин М. Управление изменениями : Пер. с англ. / Майкл Грин. — СПб. : ДК, 2007. — 360 с.
24. Гришаєва Ю. Г. Роль керівництва в процесі управління змінами / Ю. Г. Гришаєва, А. В. Бериславська // Экономика Крыма. — 2012. — № 4 (41). — С. 250—254.
25. Гровер Р. Готовность к переменам. Человеческий фактор. / Ричард Гровер, Фред Уолкер // Деловое совершенство. — 2004. — № 1. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm050.html>
26. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами : теорія і прикладні аспекти : монографія / О. Ю. Гусева. — Донецьк : Ноулідж, 2014. — 395 с.
27. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. — М. : Альпина Паблицер, 2003. — 320 с.
28. Джей Рос Энциклопедия менеджера : алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар; пер. с англ. В. Ионов, А. Лисицына. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 675 с.
29. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований / Стив Дихтер, Крис Гэньон, Ашок Александер // Вестник McKinsey. — 2002. — № 1. — С. 183—205.
30. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. — 544 с.
31. Дятлов А. Н. Три модели жизненных циклов и развития организации / А. Н. Дятлов // Элитариум: Центр дистанционного образования. — [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html
32. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 3—13.

33. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка: наук.-теор. ж-л. — 2010. — № 3. — С. 69—72.

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

35. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Изд-во Юрайт, 2017. — 284 с.

36. Икуджиро Н. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. — М. : ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. — 384 с.

37. Канке В. А. Философия менеджмента : учебник / В. А. Канке. — М. : КНОРУС, 2010. — 392 с.

38. Карась Е. Використання філософії «кайдзен» як сучасної практики в управлінні підприємством / Е. Карась // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2010. — № 690. — С. 599—603.

39. Кемерон Э. Управление изменениями : Пер. с англ. / Э. Камерон, М. Грин. — М. : Добрая книга, 2006. — 360 с.

40. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 416 с.

41. Коваленко Г. А. Корпоративное управление. Управление изменениями и развитием. Формирование будущего фирмы / Г. А. Коваленко, С. В. Ковалевский. — Краматорск : ДГМА, 2004. — 120 с.

42. Ковалёв, С. М., Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг и постоянное совершенствование / С. М. Ковалёв, В. М. Ковалёв // Консультант директора, 2005. — № 9. — С. 14—21.

43. Кожевина О. В. Управление изменениями / О. В. Кожевина. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 286 с.

44. Козаченко Г. В. Корпоративное управление : учебник для вузов / Г. В. Козаченко, А. Э. Воронкова. — Киев : Либра, 2004. — 368 с.
45. Козаченко С. В. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління : монографія. — Донецьк : ДНУ, 2004. — 340 с.
46. Козаченко С. В. Управління змінами. Нові організаційно-методичні підходи : монографія / С. В. Козаченко, В. О. Ярошенко. — К. : ПК Україна, 2003. — 107 с
47. Командровська В. Є Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
48. Кордуэлл М. Психология. А—Я : словарь-справочник / пер. с англ. К. С. Ткаченко. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000.— 448 с.
49. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий / Е. М. Королькова. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 80 с.
50. Корпоративная культура и управление изменениями : Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Брукс, 2006. — 192 с. — (Серия «Классика Harvard Business Review»).
51. Коттер Дж П. Впереди перемен : Пер. с англ. / Дж П. Коттер. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 256 с.
52. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Дж. П. Коттер, Д. С. Козн. — М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 256 с.
53. Коэн Ален Р. Курс МВА по менеджменту / Ален Р. Коэн. — 4-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 507 с.
54. Кужева С. Н. Управление изменениями : учеб. пособие / С. Н. Кужева. — Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. — 140 с.
55. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : Академвидав, 2003. — 414 с.
56. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Вид-во «Інтелект-Захід», 2003. — 470 с.

57. Кузьмін О. Є. Управління змінами : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик та ін. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. — 356 с.

58. Кухаренко В. М. Теорії навчання на сучасному етапі розвитку дистанційного навчання // Теорія та методика електронного навчання : зб. наук. праць. — Випуск III. — Кривий Ріг : Вид. відділ НМетАУ, 2012. — 359 с.

59. Лодон Дж. Управление информационными системами / Дж. Лодон. — СПб. : Питер, 2005. — 541 с.

60. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / А. Н. Люкшинов. — М. : Юнити-Дана, 2000. — 375 с.

61. Мардас А. Н. Организационный менеджмент : учебник / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. — СПб. : Питер, 2003. — 645 с.

62. Маршев В. Изменения и измерения в управлении организацией / Вадим Маршев. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://vasilieva.narod.ru/20_5_02.htm

63. Мельник С. Г. Організаційні зміни : сутність та види // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.3. — С. 231—235.

64. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — Т. 2. — № 6. — С. 46—51.

65. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. — К. : Либідь, 2003. — 448 с.

66. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О. И. Медведь. — М. : Вильямс, 2012. — 672 с.

67. Мильнер Б. З Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 1. — С. 27—34.

68. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ.: под ред. Ю. М. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.

69. Мироненко Ю. Д. Управление изменениями / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.management.com.ua/cm/cm_047.html.

70. Михненко П. А. Handbook по дисциплине «Теория организации» / П. А. Михненко, А. А. Мадьяров. — М. : МФПУ «Синергия», 2011. — 90 с.

71. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

72. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібник / М. І. Мурашко. — К. : Знання, 2002. — 311 с.

73. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. — М. : Академия Естествознания, 2009. — 322 с.

74. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. — К. : ЕксОб, 2002. — 392 с.

75. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.

76. Новый тлумачний словник української мови / укл.: В. Яременко, О. Сліпушко. — К. : Вид-во «Аконіт», 2000. — Т. 2. — С. 912.

77. Норберт Т. Управление изменениями / Норберт Том // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 68—74.

78. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 345 с.

79. Олексів І. Б. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві / І. Б. Олексів, Т. Ю. Лісович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 769. — С. 77—82.

80. Організаційна поведінка / Д. Галгірел, Дж. В. Слокум молодший. — К. : Академвидав, 2001. — 547 с.
81. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2005. — 853 с.
82. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — Вид. 3-є, перероб. і доп. — К. : Кондор, 2006. — 664 с.
83. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко, О. В. Гронь // БізнесІнформ. — 2011. — № 8. — С. 204—207.
84. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. — М. : Прогресс, 1979. — 133 с.
85. Перебийніс В. І. Організаційний розвиток підприємств : теоретичні та практичні аспекти : монографія / В. І. Перебийніс, А. В. Світлична. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. — 216 с.
86. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. — К. : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. — 123 с.
87. Підвальна О. Г. Управління організаційним розвитком організацій / О. Г. Підвальна, А. Г. Швець. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm
88. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. — Х. : ХДУХТ, 2017. — 226 с.
89. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. — Тернопіль : Карт-бланш, 2003. — 486 с.
90. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособ. / В. М. Распопов. — М. : Магистр, 2009. — 333 с.
91. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. А. Ткаченко. — СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. — С. 4—11.

92. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. — М. : Аудит, 1997. — 222 с.

93. Рымарева А. Существующие модели организационной культуры и возможности их применения / А. Рымарева // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 1 (29). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=24>

94. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посібник / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 414 с.

95. Слободник А. Управление изменениями через модели человеческих систем: Четыре типа систем / Alan J. Slobodnik, Deborah Slobodnik. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm022.html>

96. Смолінська Н. В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах / Н. В. Смолінська, І. І. Грибик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2017. — № 4 (250). — С. 127—131.

97. Соколов Д. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. / Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. — 164 с.

98. Стоу Б. М. Антология организационной психологии : Пер. с англ / Барри М. Стоу. — М. : Вершина, 2005. — 701 с.

99. Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум / А. Э. Сулейманкадиева. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 59 с.

100. Сухорська У. К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація / У. К. Сухорська // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету: зб. наук.-техн. праць. — 2002. — Вип. 12.8. — С. 259—263.

101. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособ. / Ю. Ф. Тельнов. — М. : МЭСИ, 2004. — 116 с.

102. Теплова Л. Е. Теорія і методологія управління розвитком організаційної культури споживчої кооперації : дис. ...

доктора екон. наук / Лідія Евстаховна Теплова. — Білгород, 2005. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ebib.pp.ua/teoriya-metodologiya-upravleniya-razvitiem.html>

103. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посібник / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. — К. : КНЕУ, 2005. — 247 с.

104. Фединець Н. І. Управління змінами в організації / Н. І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.15 — С. 292—298.

105. Философский словарь / авт.-сост. С. Я. Подопригора, А. С. Подопригора. — 2-е изд. — Ростов н/Д. : Феникс, 2012. — 562 с.

106. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М. : Книгописная палата, 2002.— 264 с.

107. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.

108. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген. — СПб. : Азбука, Бмикро, 2002.— 318 с.

109. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; пер. с англ., под ред. В. В. Брагина. — М. : Стандарты и качество, 2008. — 192 с.

110. Хлебников Д. Бизнес: проблемы роста / Дмитрий Хлебников // Новые рынки. — [Електронний ресурс]. — Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/strategy/growth_cycles.shtml

111. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2005. — 608 с.

112. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств / В. І. Хомяков. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2005. — 434 с.

113. Хэмел Г. Стратегическая гибкость : Пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас и др.— СПб. : Питер, 2005. —384 с.

114. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. — К. : Знання, 2005. — 442 с.
115. Чернявский Д. И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процесов : учеб. пособие / Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. — Омск : Изд-во ОмГТУ, 2010. — 84 с.
116. Шамис Е. Изменения: мода или необходимость? / Евгения Шамис, Борис Жогин // Управление компанией. — 2005. — № 11. — 300 с.
117. Шевченко Л. С. Управління організаційним розвитком : методологічний аспект проблеми // Наук.-техн. зб. України. — 2006. — № 71. — С. 131—138.
118. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб. : Питер, 2007. — 336 с.
119. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. — М. : «Дело» АНХ, 2010. — 128 с.
120. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., пер. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
121. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий — Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 1. — С. 61—68.
122. Широкова Г. В. Управление изменениями. Хрестоматия / Г. В. Широкова. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 496 с.
123. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. — СПб. : СПбГУ, 2005. — 432 с.
124. Шнайдер Р. Управление изменениями в организации / Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри // Деловое совершенство, 2003. — №1—2.
125. Bourgeois III L. J. Strategic Management from Concept to Implementation. Drydenpress, 1996
126. Kantor D., and Lehr, W. (1975) Inside the Family. San Francisco: Jossey-Bass.

127. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review, 1979. — Vol. 57. — № 2. — P.111.

128. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. — New York : Harper & Row, 1951. — 346 p.

129. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. — 1991. — № 42. — P. 51—78

130. Wrobel G. Flow Management, Publisher: WSiZ. — Rzeszow, 2010.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ТЕМА 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН.....	5
1.1. Поняття, природа та місце змін у діяльності організації.....	5
1.2. Джерела та типи змін. Теорії джерел змін.....	15
1.3. Цілі змін. Політика змін та її основні принципи.....	20
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	31
Теми реферетів та наукових робіт.....	32
ТЕМА 2. ВИДИ ЗМІН.....	33
2.1. Класифікація змін.....	33
2.2. Рівні змін.....	47
2.3. Особливості індивідуальних змін.....	53
2.4. Формування команди.....	60
2.5. Базові моделі змін.....	65
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	69
Теми реферетів та наукових робіт.....	70
ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ.....	71
3.1. Роль керівництва в управлінні змінами.....	71
3.2. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.....	78
1.3. Підходи до керівництва та лідерства під час управління змінами.....	86
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	103
Теми реферетів та наукових робіт.....	104
ТЕМА 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	105
4.1. Моделі змін поведінки людини.....	105
4.2. Моделі організаційних змін.....	117

4.3. Підходи та процес управління змінами.....	132
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	140
Теми реферетів та наукових робіт.....	140
ТЕМА 5. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ.....	141
5.1. Процедури підготовки і планування в процесі управління змінами.....	141
5.2. Робочі групи в управлінні змінами та правила їх формування.....	146
5.3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.....	152
5.4. Розробка проекту змін та підготовка до їх впровадження.....	154
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	161
Теми реферетів та наукових робіт.....	161
ТЕМА 6. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН.....	162
6.1. «Тривимірне простір» процесу перетворень.....	162
6.2. Поняття та структура механізму реалізації змін.....	168
6.3. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.....	170
6.4. Організаційне забезпечення реалізації змін.....	176
6.5. Соціально-психологічна складова механізму реалізації змін.....	183
6.6. Управлінська складова механізму реалізації змін.....	194
6.7. Контроль реалізації змін і реагування.....	199
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	201
Теми реферетів та наукових робіт.....	201
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ.....	202
7.1. Сутність пору змін і його причини.....	202
7.2. Види, форми, властивості та основні стадії опору змін.....	208
7.3. Методи управління опором стратегічним змін.....	213
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	220
Теми реферетів та наукових робіт.....	220

ТЕМА 8. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	221
8.1. Традиційні методи управління змінами.....	221
8.2. Сучасні методи управління змінами.....	230
8.3. Крайні підходи до управління змінами.....	239
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	245
Теми реферетів та наукових робіт.....	245
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.....	246
9.1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.....	246
9.2. Моделі організаційного розвитку.....	257
9.3. Передумови, умови та засоби досягнення організаційного розвитку.....	272
9.4. Політика та тенденції розвитку сучасних організацій.....	280
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	285
Теми реферетів та наукових робіт.....	286
ТЕМА 10. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	287
10.1. Сутність та види реінжинірингу бізнес-процесів....	287
10.2. Сутність та види бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами та їх учасники.....	293
10.3. Особливості розробки проекту реінжинірингу бізнес-процесів.....	299
10.4. Інструментарій та принципи реінжинірингу бізнес-процесів.....	306
10.5. Методи вдосконалення бізнес-процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.....	311
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	315
Теми реферетів та наукових робіт.....	315
ТЕМА 11. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	316
11.1. Сутність та форми стратегічних змін.....	316
11.2. Реструктуризація як форма стратегічних змін.....	321

11.3. Загальні стратегії розвитку підприємства.....	336
11.4. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.....	347
Контрольні питання та питання для самоперевірки.....	352
Теми реферетів та наукових робіт.....	353
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	354
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	377
ДОДАТКИ.....	389

Наукове видання

КОРЕНЮК *Петро Іванович*

КУЧЕР *Маргарита Миколаївна*

ЗАПОРОЖЕЦЬ *Ганна Володимирівна*

РОЗДОБУДЬКО *Елла Вікторівна*

**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.
МОДУЛЬ 3
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Навчальний посібник

Підписано до друку 16.01.2018. Формат 60×84 1/16
Папір друк. Друк — різнограф. Ум.-друк. арк. 23,48.
Тираж — 300. Зам. № 23/18.

Видавець і виготовлювач
Дніпровський державний технічний університет
51918, м. Кам'янське, вул. Дніпробудівська, 2

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавництв серія ДК № 5399
від 26.07.2017 р.