

ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”
(для магістрів)

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри економіки та управління підприємством *Новальською Н.І.*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством (протокол №4 від 19 березня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №3 від 19 березня 2018 р.)

Новальська Н.І. Навчальна програма дисципліни „Управління змінами” (для спеціалістів, магістрів). – К.: МАУП, 2018.- 15 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни «Управління змінами», вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальна програма дисципліни "Управління змінами" розроблена для студентів, які навчаються за спеціальністю "Менеджмент".

Навчальна програма розроблена для студентів стаціонарної та заочної форм навчання та поєднує в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

Мета курсу: оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління змінами.

Завдання навчальної дисципліни:

Завдання курсу "Управління змінами»

- Розуміння сутності змін та природи їх виникнення.
- Формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях.
- Вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Практичні навички та вміння:

- Оволодіння навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”

№ з/п	Назва змістового модулю і теми
Змістовний модуль 1. Концептуальні основи управління змінами	
1.	Природа, джерела та необхідність проведення змін
2.	Види змін
3.	Керівництво і лідерство в управлінні змінами
4.	Моделі управління змінами
Змістовний модуль 2. Процес управління змінами	
5.	Підготовка до змін та їх керування
6.	Механізм реалізації змін. Контроль.
7.	Управління опором змінами
Змістовний модуль 3. Підходи і методи управління змінами	
8.	Традиційні і сучасні методи управління змінами
9.	Організаційний розвиток
10.	Реінжиніринг бізнес-процесів
11.	Зміни у стратегії підприємства

Зміст дисципліни “УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”

Змістовний модуль 1. Концептуальні основи управління змінами

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 2. Види змін

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшення роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджерами зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера і управління. особливості якості лідерів зі змін. типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особливостей якостей, поведінковий підхід (стилі управління К.Левіна, Р.Блейка/Д.Мутона), ситуативний підхід (модель Ф.Фідлера, П.Херсі/К.Бланшара, Т.Мітчелла/Р.Хауса, Врума/Джаго).

Тема 4. Моделі управління змінами

Моделі змін поведінки людини: модель Д.Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного

управління організаційними змінами Л.Грейнера; модель управління змінами Дж Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж. Уатсона, Б.Уестлі). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Змістовний модуль 2. Процес управління змінами

Тема 5. Підготовка до змін та їх керування

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догору», «горизонтальна вісь» (між функціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетеційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування

організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури.

Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І Ансоффа. Стилi проведення змін за О.Віханським. стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

Тема 7. Управління опором змінами

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Змістовний модуль 3. Підходи і методи управління змінами

Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів.

Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсоринг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ.

Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 9. Організаційний розвиток

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБЪ. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з «Управління змінами» виконується відповідно до навчальних планів з спеціальності «Менеджмент» за всіма спеціалізаціями.

Головною метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно-орієнтованих знань з навчальної дисципліни «Управління змінами», набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових актів.

Номер варіанта контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. табл.)

Перша літера прізвища студента	№ варіанта контрольної роботи
А,Б,	1
В,Г,	2
Д,Е,Є,	3
Ж,З,І,Ї,Й,	4
К,Л,	5
М,Н,	6
О,П,	7
Р, С,	8
Ф,Х,Ц	9
Ч,Ш,Щ,Ю,Я	10

Оцінювання виконання завдань. Під час перевірки контрольної роботи викладач особливу увагу буде звертати на те, як студент розуміє зміст навчальної дисципліни «Управління змінами», його здатність пов'язати категорії і теорії навчальної дисципліни з реаліями організації та проведення змін в організаціях а також вміння систематизувати матеріал та чітко викладати власні думки. Серед зазначених критеріїв оцінювання найбільш важливим є здатність до практичного застосування знань в конкретних ситуаціях.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1.

1. Політика змін та її основні принципи
2. Підготовка до впровадження змін.
3. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін.

Варіант 2

1. Індивідуальні зміни
2. Структура механізму реалізації змін.
3. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Варіант 3

1. Роль керівництва в управлінні змінами
2. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін
3. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. особливості мислення лідерів.

Варіант 4

1. Моделі змін поведінки людини
2. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін
3. Основні етапи процесу управління змінами.

Варіант 5

1. Моделі організаційних змін
2. Природа і феномен опору змінам
3. Підготовча робота з персоналом до впровадження змін: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Варіант 6

1. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.
2. Методи управління опором стратегічним змінам
3. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна

Варіант 7

1. Створення команд з управління змінами
2. Концепція організаційного розвитку
3. Механізм реалізації змін.

Варіант 8

1. Робочі групи в управлінні змінами
2. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.

Варіант 9

1. Розробка проекту змін
2. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства
3. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору.

Варіант 10

1. Структура проекту змін
2. Сучасні методи управління змінами

3. Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення.
2. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.
3. Теорії пояснення джерел змін.
4. Типи змін. Особливості організаційних змін.
5. Класифікація змін.
6. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін.
7. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшення роботи.
8. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджерами зі змін.
11. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. особливості мислення лідерів.
12. Моделі змін поведінки людини: модель Д.Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей.
13. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини.
14. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
15. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна
16. Моделі організаційних змін: модель технології втручання.
17. Моделі організаційних змін: модель «дослідження-дії»
18. Моделі організаційних змін: модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера
19. Моделі організаційних змін: модель управління змінами Дж Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж. Уатсона, Б.Уестлі).
20. Цикл змін.
21. Процес управління змінами.
22. Основні етапи процесу управління змінами.
23. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
24. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін.
25. Створення команд з управління змінами.
26. Робочі групи в управлінні змінами: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт.
27. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
28. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін.
29. Розробка проекту змін.
30. Структура проекту змін.

31. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
32. Матриця готовності працівників до змін.
33. Підготовка до впровадження змін.
34. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
35. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
36. Підготовча робота з персоналом до впровадження змін: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
37. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догору», «горизонтальна вісь» (між функціональна).
38. Інтегрований підхід до реалізації змінами.
39. Механізм реалізації змін.
40. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
41. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
42. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін.
43. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
44. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.
45. Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
46. Підходи до управління дискретними змінами І Ансоффа.
47. Стили проведення змін за О. Віханським.
48. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.
49. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.
50. Контроль реалізації змін і реагування.
51. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору.
52. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін.
53. Опір і влада.
54. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
55. Види опору змінам.
56. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
57. Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам.
58. Методи управління опором стратегічним змінам.
59. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення).
60. Підходи до управління опором стратегічними змінами.
61. Методи управління змінами орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість

життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення».

62.Методи управління змінами, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості.

63.Методи управління змінами, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

64.Сучасні методи управління змінами.

65. Зміни та інформаційні технології.

66.Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

67.Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг.

68.Поняття та моделі організаційного розвитку

69.Концепція та умови організаційного розвитку.

70. Етапи організаційного розвитку.

71.Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

72.Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу.

73.Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

74.Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

75.Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу.

76.Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів.

77.Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів.

78.Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

79.Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.

80. Сутність та причини реструктуризації.

81. Методи і засоби реструктуризації.

82.Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг.

83.Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації.

84.Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

85.Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії.

86.Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею.

87.Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань.

88. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

89.Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБЪ.

90.Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Грин М. Управление изменениями:[пер. с англ.]/ М.Грин.-СПб.: ДК, 2007.-360 с.
2. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании:[пер. с англ.]/ Д.С. Корн.-М.:Олимп-Бизнес, 2007.-320 с.
3. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями: учеб. пособие/ А.А. Садеков, О.Ю.Гусева.-Донецк: ДонГУЗТ, 2005.-203 с.
4. Управління змінами. Навч.посібник / І.Петрова, В.Поліщук, В.Печенізький. - Львів: ЗУКЦ, 2008.- 66с.
5. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие/ Г.В.Широкова.-СПб: Изд.дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.

Додаткова:

6. 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»).
7. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія/ О.В. Виноградова.-Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006.-183 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С.Виханский, А.И. Наумов.-3-е изд.-М.:Гардарика, 2010.-320 с.
9. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб пособие Е.М.Королькова.-Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.-80 с.
- 10.Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.
- 11.Коттер Дж.П. Впереди перемен/ Дж.П. Коттер.-М.:Олимп-Бизнес, 2003.-256 с.
- 12.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.
- Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 268 с.
- 13.Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений, Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2004.
- 14.Менеджмент і адміністрування: в 2 ч./ [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с.
- 15.Методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала // Журнал организационных изменений.– 2008.– №21.– с.113-117

16. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
17. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб./ [За заг. ред. Мошека Г. Є]. - К.: Ліра-К, 2017. - 528 с.
18. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563с.
19. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. - Формування ринкової ек-ки: Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - Т.1. Ч.ІІ.- К.: КНЕУ, 2007, с. 646-655
20. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения: [пер. с англ.]/ Х.К. Рамперсад -М.:Олимп-Бизнес, 2005.-256 с.
21. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций/ П.Сенге, А.Клейнер, Ш.Роберте и др.-М., 2003,
22. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
23. Тимохова Г. Б., Білокін Т. А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 344 с.
24. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.
25. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация/ Д.Харрингтон, К.Эсселинг, Х.Нимвеген.- СПб., 2002.