

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА:
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
ДИСЦИПЛІНИ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Управління розвитком підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 6 від 24.06.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 10 від 30.05.2022 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛІНИ

Укладач: Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., професор каф. менеджменту

Відповідальний
редактор Жалдак Г.П, к.е.н, доц.

Рецензент: Тульчинська С.О., д.е.н., професор,
зав. каф. економіки і підприємництва, КПІ ім. Ігоря Сікорського

У представленому виданні наведена тематична структура дисципліни, розподіл часу на вивчення тем дисципліни, наведені короткі навчально-методичні матеріали за кожною темою, завдання до проведення практичних занять, тестові питання для самоконтролю, питання, що можуть будуть винесені на самостійну роботу здобувачів. Також у посібнику міститься інформація щодо рейтингового оцінювання знань здобувачів, питання підсумкового контролю.

Видання призначене для здобувачів, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

Передмова	4
Календарний план вивчення дисципліни	6
Навчально-методичні матеріали до вивчення тем дисципліни	8
Завдання для роботи на практичних заняттях	36
Організація самостійної роботи студентів	46
Тестові завдання для самостійної перевірки знань	48
Рейтингова система оцінювання знань студентів	65
Питання для підсумкового контролю	66
Рекомендовані інформаційні ресурси	68

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Управління розвитком підприємства» присвячена вивченню організаційних змін, факторів, що їх обумовлюють, методів управління змінами на підприємствах та в організаціях та підходів до розвитку організації.

Вивчення дисципліни сприятиме не тільки розвиненню у студентів вмінь щодо діагностики проблем організацій, а також забезпечить інструментарієм реалізації ефективних змін, спрямованих на розвиток організації з використанням наявного ресурсного потенціалу, комунікаційного простору організації, системної взаємодії на всіх рівнях: особистісному, груповому та організаційному рівнях, методиками подолання можливого опору змінам, навичками використання соціального капіталу як унікального ресурсу розвитку організації.

Мета курсу - сформувати у студентів розуміння змін, що відбуваються ззовні та в середині підприємств та організацій, знання законів та принципів, що обумовлюють організаційний розвиток, набуті навичок практичного використання підходів до управління змінами та подолання опору змінам, дослідити механізм впровадження організаційних змін, в тому числі за рахунок використання соціального капіталу, потенціалу розвитку організаційної культури, ефективної групової динаміки.

Предметом вивчення є організаційні зміни, фактори, що їх обумовлюють, методи управління організаційними змінами та підходи до розвитку організації.

Викладення курсу зорієнтоване на формування у студентів таких **компетентностей**:

ЗК 5 Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

СК 2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 5 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

СК 8 Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

СК 10 Здатність до управління організацією та її розвитком

СК 13 Здатність виявляти проблеми промислових підприємств, впроваджувати ефективні організаційні зміни спрямовані на розвиток організації з використанням наявного ресурсного потенціалу, комунікаційного простору, системної взаємодії на всіх рівнях

Завдання курсу реалізуються через досягнення наступних **програмних результатів навчання:**

ПРН 2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

ПРН 3 Проектувати ефективні системи управління організаціями

ПРН 7 Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 12 Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

ПРН 13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

ПРН 14 Формувати місію, цілі, цінності та концепцію розвитку, розробляти корпоративну стратегію з урахуванням стратегічного потенціалу промислових підприємств та динамічних викликів бізнес середовища

Пререквізити: Стратегічне управління, Сучасні технології управління персоналом, Фінансовий менеджмент, Бізнес-менеджмент і адміністрування (з курсової роботою), Проєктний менеджмент, Цифрові стратегії в бізнесі

Постреквізити: практика, написання магістерської дисертації.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Тиждень навчання	Назва розділів, тем	Розподіл годин		Опис занять	Навчальна діяльність та оцінювання
		Л	П		
1	2	3	4	5	6
1	Тема 1. Визначення сутності розвитку економічних систем	2	2	Л: Зміна парадигм в економіці і менеджменті у контексті розуміння сутності розвитку, концепції циклічного і сталого розвитку економічних систем	Н: дискусія О: опитування
				П: Основні характеристики процесу розвитку підприємства Основні концепції теорії організаційного розвитку	
2-3	Тема 3. Потенціал розвитку підприємства та підходи до його оцінювання	2	4	Л: Розуміння потенціалу розвитку підприємства, діагностика потенціалу, індикатори розвитку підприємства	Н: аналітичні завдання, задачі О: тестування
				П: Оцінювання проблем розвитку підприємства на основі індикаторів, пошук методів вирішення проблем	
4-5	Тема 4. Ресурсне забезпечення розвитку підприємства	2	4	Л: Види ресурсів підприємства, інформаційне, матеріальне, фінансове, кадрове забезпечення розвитку підприємства	Н: аналітичні завдання, задачі, кейси О: тестування
				П: Аналіз ресурсного забезпечення при плануванні проектів розвитку підприємства	
6-7	Тема 5. Моделі організаційного розвитку підприємств	2	4	Л: Вивчення моделей розвитку підприємства на основі теорії запланованих змін, на основі теорії стратегічних змін, на основі теорії життєвого циклу	Н: ділова гра О: опитування, результати ділової гри
				П: Проектування моделей розвитку підприємств з урахуванням заданих цілей та обмежень	
8-9	Тема 6. Механізм управління та реалізації організаційних змін	2	4	Л: Розуміння змін, класифікація змін, моделі управління змінами	Н: робота в малих групах О: тестування
				П: Опрацювання методик управління опором змінам при реалізації проектів організаційного розвитку	

10	Модульна контрольна робота (МКР)		2	Передбачає теоретичні, тестові та аналітичні завдання	Оцінювання ПРН за Т. 1-4
11-12	Тема 7. Групова динаміка в організаційному розвитку	2	4	Л: Теорії формування груп, створення команд управління змінами П: Методи і практики підвищення командної взаємодії, формування ефективних комунікацій в командах	Н: командні заходи О: опитування
13-14	Тема 9. Конфлікти в організації: причини, типи, підходи до управління	2	4	Л: Причини виникнення конфліктів при реалізації проектів розвитку підприємства, види конфліктів, підходи до управління конфліктами П: Технології подолання конфліктних ситуацій, психологічні методи впливу на учасників конфлікту	Н: робота з кейсами О: тестування
15-16	Тема 10. Організаційна культура у забезпеченні розвитку підприємства	2	4	Л: Атрибути, елементи та функції організаційної культури. Підходи до трактування та класифікації видів організаційної культури. Управління організаційною культурою. П: Методики трансформації організаційної культури для досягнення цілей організаційного розвитку	Н: робота з прикладними ситуаціями, командні заходи О: опитування
17-18	Тема 11. Розвиток підприємства на основі використання соціального капіталу	2	4	Л: Розуміння соціального капіталу як ресурсу розвитку. Види соціального капіталу та підходи до його оцінювання на підприємстві. П: Стратегії використання соціального капіталу підприємства для досягнення цілей розвитку та проектування ефективних управлінських систем	Н: дискусія О: тестування
	Всього	18	36		

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

1 ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Основні парадигми в економіці.

1.2. Сучасні концепції розвитку економічної системи.

1.3. Основні характеристики процесу організаційного розвитку

1.1. Основні парадигми в економіці.

Парадигма – модель , домінуюча на сьогоднішній день.

Сучасна парадигма економічної теорії — цілісна економічна система, теоретичним вираженням якої є сукупність економічних законів і категорій, отриманих на основі комплексного використання основних елементів діалектичного методу дослідження відповідно до ціннісних орієнтирів та ідеалів найважливіших напрямів теорії, яких дотримуються їх представники упродовж певного періоду.

	Неокласична	Інституційна 40-60 рр –до 1990-х	Еволюційна З 80-х -2000-х	Системна З 2000- сьогодення
Сутність	Економіка розглядається як сукупність взаємодіючих агентів, що здійснюється у вільному просторі процеси виробництва , споживання, обліку	Дія агентів розглядається у середовищі економічних інституцій	Дія агентів підпорядковується генетичним механізмам спадковості	Економічний простір наповнений економічними системами функціонування економіки – створення, взаємодія, трансформація економічної системи
Основний підхід	Методологічний індивідуалізм (кожбне	Методологічний індивідуалізм	Методологічний популяціонізм	Методологічна систематика

	підприємство або агент діє самостійно)			
Предметна сфера	Інтереси та результати окремого економічного суб'єкта	Інституції та результати (економічний агент функціонує в межах певних інституцій)	Перетворення та неперетворення (яким чином формуються змінив економічних системах)	Злиття та незлиття (форм, інтеграційних структур, поглинання компанії)

Економічна система – це об'єктивна єдність, закономірно пов'язаних між собою економічних явищ та процесів.

Усі економічні системи є живими оскільки базується на діяльності людей.

Окремий індивід, як ціле, не входить до складу будь-якої економічної системи, окрім самого індивіду.

Загальні властивості економічної системи:

- цілісність;
- цілеспрямованість;
- складність;
- структурованість;
- здатність до розвитку;
- інваріантність структури;
- оптимальність функціонування;
- ієрархічність;
- синергетичність;
- адаптивність;
- безперервність функціонування;
- керованість;
- емерджентність

Емерджентність - виникнення чого несподівано того, що не було характерно раніше.

Трансформації в парадигмах менеджменту

Старі уявлення	Нове уявлення
1. Менеджмент – менеджмент бізнесу	1. Менеджмент – специфічна й визначальна система у кожній організації
2. Існує або повинна існувати єдина правильна організаційна структура	2. Потрібно виявляти й будувати нові організаційні структури, що відповідають поставленим завданням.
3. Має існувати єдиний спосіб управління персоналом	3. Людьми не потрібно управляти, задача – направляти людей з метою максимального використання навичок та знань кожного.
4. Технології, ринки та кінцеве використання задані.	4. Фундамент менеджменту – це цінність, що сприймається як споживання та використання свого доходу.
5. Сфера діяльності менеджменту визначена юридично	5. Менеджмент має сформулювати повністю весь процес функціонування
6. Політика держави визначає середовище менеджменту	6. Практика менеджменту більшою мірою визначається інтересами компаній, а не політичними інтересами держави.

Розвиток – це необернений процес, спрямований на закономірну зміну економічної системи, в результаті якої виникає новий якісний стан, що ґрунтується на виникненні трансформації або зникненні елементів та зв'язків між ними.

Процес розвитку підприємства розглядається в 3-ох аспектах:

1) *Технічний розвиток* - спрямований на удосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок нововведень.

2) *Ринковий розвиток* – допомагає у розширенні сфери споживачів, підвищення частки ринку, тощо.

3) *Організаційний розвиток* – орієнтований на розвиток окремих працівників, групи, удосконалення системи та процесів управління.

1.2. Сучасні концепції розвитку економічної системи.

До основних концепцій розвитку економічної системи відносяться:

- концепція циклічного розвитку;
- концепція сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на розумінні розвитку як керованого явища на основі системного періоду та сучасних інформаційних технологій. Ґрунтується на взаємозв'язку 3 компонентів:

- економічних;
- соціальних;
- екологічних.

До основних завдань сталого розвитку підприємства можна віднести:

- 1) Забезпечення наміченого рівня соціальної відповідальності;
- 2) Економічне використання усіх видів ресурсів;
- 3) Дбайливе ставлення до навколишнього середовища та забезпечення екологічної стійкості.

Концепція циклічного розвитку – передбачає зміну революційних та еволюційних стадій економічної системи.

Епіцентром циклічного руху є криза.

Основні положення концепції циклічного розвитку:

- 1) Спіралевидний рух економічної системи визначає прогресивність циклічно-економічних перетворень
- 2) Різна тривалість періодів піднесена до спадів ділової активності надає розподіл інвестиції у часі
- 3) Масштабні катаклізми здатні припинити розвиток економічної системи, що потребує мобілізації додаткових ресурсів.

1.3. Основні характеристики процесу організаційного розвитку

Основні характеристики процесу організаційного розвитку:

- 1) Організаційний розвиток зачіпає стратегію, структуру і процеси системи в цілому.
- 2) Процеси організаційного розвитку ґрунтуються на теорії про поведінку особливості, беручи до уваги концепцію лідерства, групових змін.

3)Процес організаційного розвитку стосується управління змінами, які мають на меті зробити зміни більш зваженими та передбачуваними.

4)Процес організаційного розвитку стосуються як проведення, так і подальшого закріплення змін, що відбулися.

5)Організаційний розвиток орієнтований на забезпечення організаційної ефективності.

Організаційна ефективність - (лат. *effectivus* — виконання, дія) (ефективність організації) — здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

2 ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

На сьогоднішній день теорія організаційного розвитку охоплює 5 основних концепцій:

- 1) Концепція лабораторій, що навчаються
- 2) Концепція дослідження зворотніх зв'язків
- 3) Теорія участі в управлінні
- 4) Концепція якості робочого життя
- 5) Концепція стратегічних змін

Концепція лабораторій, що навчаються

Грунтується на дослідженнях груп, що не мають формальних структур. У цих групах учасники досліджують та аналізують власну взаємодію один з одним, міжособистісні відносини, кар'єрне зростання, проблеми лідерства та групова динаміка.

Висновки з дослідження:

- 1) Зворотній зв'язок у робочій групі збагачений новим досвідом.

2) Процес проектування робочої групи є основою для аналізу поточної поведінки в організації.

Концепція дослідження зворотніх зв'язків

Ґрунтується на вивченні проблеми подолання опору змінами на основі залучення працівників у процесі планування та управління змінами.

Теорія участі в управлінні

Передбачає виокремлення 4-ох стилів управління організаційного розвитку

1) Експлуатуючі авторитарні системи(ґрунтується на лінійній системі підпорядкування і передбачають прийняття рішень і процесу контролювання виключно вищим керівництвом).

2) Доброзичливі системи, які дозволяють працівникам брати участі в управлінні, але у межах визначених вищим менеджментом.

3) Консультативні системи, які збільшують участь працівників в управлінні, але за топ-менеджментом залишається вирішення фінальних питань).

4) Системи безпосередньої участі в управлінні (орієнтуються на використання групових методів прийняття рішень та комунікація вертикального та горизонтального характеру.

Концепція якості робочого життя

Якість робочого життя визначається як специфічний інструмент для забезпечення використання роботи на основі забезпечення рівня робочих завдань та підвищення рівня самостійності працівників.

Концепція стратегічних змін

Стратегічні зміни передбачають формування відповідності вимог зовнішнього середовища, стратегій та процесу організаційного розвитку.

3 МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель змін Курта-Левіна

3.2. Модель послідовних змін.

3.3. Сучасна модель запланованих змін

3.1. Модель змін Курта-Левіна.

В основі моделі запланованих змін лежить триетапна схема К. Левіна (розморожування - зміна - заморожування). Розуміння управління змінами ґрунтується на уявленні про те, що керівник організації має владу, достатньою для того, щоб реалізовувати зміни.

Процес змін складається з 3-ох етапів:

- 1) Процес розморожування – підготовчий етап, який спрямований на подолання дії сил, що формують опір змінам;
- 2) Процес змін – змінюється поведінка організації, відділу, окремого співробітника, що переводить їх на новий якісний рівень , це передбачає розвиток нових відносин, цінностей поведінки шляхом змін в організаційній структурі на процесах;
- 3) Процес заморожування – етап стабілізації організації, її нового стану та нового рівня, якості через використання механізмів підтримки, які закріплюють нову організаційну культуру норми, структуру організації політику та процеси.

3.2. Модель послідовних змін

Модель послідовних змін охоплює 8 основних етапів:

- 1) Ідентифікація проблеми – передбачає конкретизацію проблем, які можуть бути вирішені за допомогою концепцій організаційного розвитку.
- 2) Консультація з залученням експерта організаційного розвитку.
- 3) Збір даних та попередня діагностика
- 4) Зворотній зв'язок з ключовими клієнтами І групи

- 5) Спільна діагностика проблеми
- 6) Спільний процес планування заходів по проведенню змін
- 7) Здійснення змін
- 8) Оцінка стану організації після здійснення змін.

3.3. Сучасна модель запланованих змін

Ця модель суттєво посилює участь членів організації у процесі змін.

Заплановані зміни починаються з визначення позитивних якостей організації та передбачають акцентування на позитивних моментах розвитку організації. Мінімізується вплив зовнішніх експертів.

4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

4.1. Зміни. Як економічна категорія

4.2. Класифікація організаційних змін

4.3. Моделі управління змінами

4.1. Зміни, як економічна категорія

Зміна – перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

В сучасному бізнес-середовищі зміни розпочинаються з точки зору:

1 аспект: зовнішніх змін (зміна технології, споживачів, конкурентів, ринків, тощо);

2 аспект: внутрішніх змін, які виникають внаслідок адаптації організації до змін зовнішнього середовища;

3 аспект: адміністративних програм змін, які ініціюються керівником організації для забезпечення її розвитку.

Необхідність функціонування змін впливає із невідповідності функціонування організаційної групи або індивідів новим вимогам розвитку.

Причини змін в організації	
Внутрішні	Зовнішні
Швидке перепрофілювання організації	Зміна законодавства та інших регуляторів
Наявність організаційної кризи	Державне регулювання
Зниження продуктивності	Погіршення економічної ситуації
Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу	Зростання конкуренції
Усвідомлення змін	Трансформація міжнародних відносин
Застарілість продуктів та технологій	Зниження купівельної спроможності

4.2.Класифікація організаційних змін

Класифікація організаційних змін:

1) За характером причина змін:

- планові(стратегічні зміни) – зміни, які попередньо розробляють, впроваджують з конкретними умовами;
- ситуаційні(динамічні зміни) – це реагування на певні події;

2) За напрямом зміни:

- зміна мети та завдання діяльності;
- зміна технологій, що застосовуються на підприємстві;
- зміна організаційної структури;
- зміна організаційної культури;
- зміна в персоналі;
- зміна в ефективності роботи організації.

3) За ступенем:

- розвиваючі зміни, спрямовані на поліпшення поточної діяльності організації;
- перетворюючі зміни передбачають поступове принципове перетворення окремих процесів в організаціях;
- трансформаційні, спрямовані на проведення комплексних перетворень усієї системи;

4) За предметом зміни:

- технологічні зміни;
- зміна в бізнес-моделі;

- структурні;
- культурні зміни;
- зміни, орієнтовані на персонал;

5) За рівнем організаційного розвитку:

- індивідуальні зміни проявляються у реакції індивіда на очікуванні нововведення;
- групові зміни – передбачають трансформацію групової поведінки;
- організаційні зміни – охоплюють внутрішнього та зовнішнього функціонування організації, комунікативні системи та організаційних можливостей.

4.3. Моделі управління змінами

В управлінні змінами виділяють 2 концепції:

- 1) Теорія Е : ґрунтується на фінансових показниках та оцінюванні ефективності їх досягнення;
- 2) Теорія О: розглядає організацію як систему, що само розвивається і діяльність орієнтована на навчання і розвиток своїх співробітників.

Порівняльний аналіз теорії Е та О

Характеристика	Теорія Е	Теорія О
1. Мета змін	Підвищення прибутку	Розвиток організації
2. Лідерство	Автократичне	Партисипативне
3. Об'єкт змін	Структура та системи	Організаційна структура
4. Планування змін	Зміни, що плануються та програмуються	Спонтанні зміни
5. Мотивація змін	Фінансові стимули	Поєднання різних стимулів
6. Участь консультантів	Використання розроблених консультантами готових рішень	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень

5 ГРУПОВА ДИНАМІКА Й ГРУПОВІ ПРОЦЕСИ

5.1. Теорія формування групи

5.2. Етапи групового розвитку

5.3. Типи груп.

5.4. Фактори, що сприяють підвищенню ефективності групи

5.5. Фактори, які підвищують та знижують групову взаємодію

5.6. Різниця між групами і командами

5.1. Теорія формування групи

1) Теорія близькості – індивіди намагаються бути пов'язаними один з одним на основі просторової або географічної близькості.

2) Теорія взаємодії – ґрунтується на таких поняттях як: діяльність, взаємодія та відчуття.

3) Теорія рівноваги – індивіди створюють групу на основі подібного відношення до цілей та завдань.

5.2. Етапи групового розвитку

1 етап. Формування. Визначається невизначеність і можливі непорозуміння. Члени групи ще не впевнені в цілях, структурі, завданнях та лідерстві.

2 етап. Бурління(свердління) Характеризується конфліктами.

3 етап. Встановлення норм. На цьому етапі члени групи кооперуються і починають співпрацювати.

4 етап. Дія. Етап, на якому група функціонує повною мірою та спрямовує свої дії на ефективність виконання завдань.

5 етап. Розпад. Кінцевий етап існування групи

5.3. Типи груп.

- 1) Первісні
- 2) Коаліції
- 3) Групи приналежності
- 4) Референтні групи
- 5) Внутрішні та зовнішні по відношенню організації
- 6) Комітети
- 7) Команди
- 8) Неформальні групи

5.4. Фактори, що сприяють підвищенню ефективності групи

Способи, які надають можливість групі підвищувати задоволеність працівників:

- 1) Організація функціонування групи як єдиного цілого;
- 2) Групі доручається вибір(навчання/винагороди) її членів;
- 3) Використання можливостей групи для виконання норм поведінки як на робочому місці так і поза ними;
- 4) Розподіл ресурсів переважно за груповим, а не індивідуальними принципами;
- 5) Винагорода міжгрупового керівництва для посилення внутрішньо групової солідарності

5.5. Фактори, які підвищують та знижують групову взаємодію

Фактори, які підвищують групову взаємодію	Фактори, які знижують групову взаємодію
Домовленість відносно цілей	Відсутність єдиного бачення цілей
Частота взаємодії	Великий розмір групи
Особиста привабливість	Несприятливий досвід взаємодії між членами групи
Міжгрупова конкуренція	Внутрішньогрупова конкуренція
Сприятливе оцінювання	Домінування одного або декількох членів

5.6. Різниця між групами і командами

Група може створюватись за формальною чи неформальною ознакою, немає впевненості в отриманні результату.

Розрізняють такі відмінності між членами групами та командами :

- 1) Робоча група має сильного лідера, а в команді лідерство поділене між учасниками
- 2) В робочій групі зазвичай існує особиста відповідальність , а в команді є як особиста , так і взаємна відповідальність.
- 3) Призначення робочої групи співпадає з призначенням організації, а команда може мати своє власне призначення.
- 4) В робочій групі виробляються продукти індивідуальної діяльності, а в команді – продукти колективної діяльності.
- 5) Робоча група обговорює, вирішує та делегує, а команда обговорює, приймає рішення та спільно його виконує.
- 6) Продуктивність робочої групи можна оцінити опосередковано, а діяльність команди оцінюється безпосередньо по виробленому колективному продукту.

ЛЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

6.1. Опір змінам

6.2. Види опору змінам.

6.3. Характер джерел опору

6.4. Принципи подолання опору змінам

6.1. Опір змінам – явище яке проявляється у формі непередбачуваних протидій різного характеру, додаткових витрат, часу та грошей, нестабільність процесу організаційний змін.

$$\text{Сила опору} = \frac{\text{Зусилля на зміни}}{\text{Період часу, який витрачається на здійснення опору змін}}$$

Причини опору змінам:

- 1) Високі витрати , пов'язані з знищенням чогось старого;
- 2) Чим більші зміни відбуваються в структурі, тим більший опір вони отримують;
- 3) Високоінтегрована система може великою ефективністю забезпечувати умови поточної діяльності, але чинити серйозний опір змінам, спрямовуючи на її розвиток;
- 4) Чим більші зміни потрібні в поведінці кожної особи , тим більший опір вони зустрічають.

Причина опору змінам може мати особистий та структурний характер.

До особистих бар'єрів відносяться:

- 1) Страх перед невідомим
- 2) Потреба в гарантіях(особливо, коли під загрозою знаходиться власне робоче місце)
- 3) Заперечення необхідності змін через побоювання власних втрат
- 4) Загроза здоровим соціальним відносинам на робочому місці

До структурних бар'єрів на рівні організації доцільно віднести:

- 1) Інертність складних організаційних структур;
- 2) Взаємозалежність підсистеми, що призводить до затримки реалізації проекту змін;
- 3) Опір трансформаційним проектам, що реалізуються зовнішніми консультантами;
- 4) Опір передачі привілеїв певним групам і порушення балансу влади;
- 5) Минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін.

6.2. Види опору змінам

Рівні реалізації змін в організації:

- Індивідуальний;
- Груповий;
- Організаційний

Опір змінам реалізується на цих рівнях. Індивідуальний опір змінам буде вищими за таких умов:

- 1) Чим більша різниця в оцінках відповідності посади та авторитету тієї чи іншої особи до чи після змін;
- 2) Чим вищу посаду займає працівник організації;
- 3) Чим нижчий рівень освіти у працівника;
- 4) Чим нижчий авторитет працівника у колективі

Груповий опір змінам (небезпечніше за індивідуальне) залежить від характеру та масштабів, ступеню впливу групи на рішення, що приймаються в організації, порушення групових цінностей та норм.

Організаційний опір змінам обумовлений суперечностями поточної діяльності та стратегічних заходів. Організаційний опір має 3 різновиди:

- 1) Опір передачі повноважень;
- 2) Інертність організаційної системи;
- 3) Опір змінам, що нав'язуються ззовні.

Класифікація опору змінам:

- 1) Форма прояву:
 - активний
 - пасивний;
- 2) Рівень прояву
 - особовий/індивідуальний;
 - поточний/пов'язаний з витратами часу або ресурсів
 - психологічний;
 - соціологічний;
 - груповий;

- організаційний

6.3. Характер джерел опору:

- 1) Заперечення;
- 2) Індиферентність;
- 3) Демонстрація некомпетентності;
- 4) Скептицизм

6.4. Принципи подолання опору змінам:

- 1) Максимально відкрите спілкування керівництва з підлеглими, яке надає максимум інформації про те, що відбувається в організації;
- 2) Залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізації;
- 3) Додаткове навчання працівників;
- 4) Доведення до персоналу інформації про те, що дадуть зміни саме їм

Підходи подолання опору змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1. Навчання та надання інформації	Недолік інформації або її недостовірність	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників
2. Залучення до участі у проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
3. Стимулювання та підтримка	Опір у зв'язку зі складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проекту

4.Переговори та угоди	Опір груп у керівництва організацією, що побоюються втратити свої привілеї у процесі змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
5.Кадрова перестановка та призначення	Неспроможність інших "тактик" впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідовується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам із-за недовір'я осіб, що зачіпають
6. Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту

7 ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОНФЛІКТИ

7.1. Причини конфліктів при реалізації проектів організаційного розвитку

7.2. Основні типи конфліктів в організації

7.3. Способи управління конфліктами в організації

7.1. Основні причини конфліктів при реалізації проектів організаційного розвитку охоплюють:

- **розподіл ресурсів.** Будь-яка загальна власність, в нашому випадку спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси), підсвідоме викликає бажання в осіб, що наділені певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайліпше виконати завдання власного підрозділу.

- **різниця у цілях.** Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів, хоча і

зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки суттєво відрізняються за змістом.

- **взаємозалежність у досягненні результату.** У випадках, коли вимагається координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їх цілей.

- **різниця в уяві та цінностях.** Фаза оцінки ситуації найбільш вразлива для неправильних суджень (в силу існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркового сприйняття, розглядаються лише ті варіанти, що влаштовують членів даної групи).

- **незадовільні комунікації.** Інформаційний вакуум, брак чи нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у працівників відчуття роздратування, є приводом до появи необґрунтованих пліток, заснованих на сумнівних джерелах, невинуватених підозрах і побоюваннях.

- **різниця у досвіді та манері поведінки.** Наведемо уявний приклад: в одній бригаді, пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. При цьому новачок докладає надмірних зусиль, обирає далеко не ідеальний шлях до виконання, але з великими труднощами справляється з роботою. І тут з подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу утричі швидше.

- **різка зміна подій чи умов.** Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують - це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, отже джерелом конфлікту.

7.2. Основні типи конфліктів в організації:

- внутрішньоособовий (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується.

Причини такого конфлікту - недоліки у: системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожості стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків). *Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнуть звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатись за необхідністю.*

- міжособовий. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

- між особою та групою. *Причини* - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;

- міжгруповий. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток,

змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

7.3. Способи управління конфліктами в організації

Залежно від того, наскільки ефективно буде управління конфліктом, його наслідки можуть стати функціональними або *дисфункціональними*.

Усі способи управління конфліктами поділяються на 2 категорії:

- 1) Структурні методи
- 2) Міжособистісні методи

Структурні методи передбачають:

- Роз'яснення вимог до роботи;
- Інтеграційних механізмів для забезпечення цілей організації

Виокремлюють 4 основні структурні методи управління конфліктами:

- 1) Конкретизація повноважень відповідальності;
- 2) Встановлення ієрархії повноважень;
- 3) Встановлення комплексних загальноорганізаційних цілей;
- 4) Система винагород – метод можна використовувати для

управління конфліктними ситуаціями, здійснюючи вплив на поведінку співробітників для уникнення дисфункціональних наслідків конфліктів.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил (графік Це, зокрема:

- ухилення конфліктів - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

- згладжування «гострих кутів» - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;
- примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;
- компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;
- вирішення конфлікту - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

9 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутність та властивості організаційної культури

9.2. Види та елементи організаційної культури

9.1. Сутність та властивості організаційної культури

Організаційна культура - система загальноприйнятих в організації уявлень та підходів до форм відносин та досягнень результатів діяльності, які відрізняють цю організацію від інших.

Під параметрами організаційної культури розуміються загальні ознаки, на основі яких різні культури можна класифікувати і зіставляти один з одним. Основними ознаками організаційної культури є:

- 1) ставлення членів організації до нового, до змін;
- 2) ступінь прийняття ділового ризику;
- 3) орієнтованість на вирішення особистих проблем або інструментальних завдань;
- 4) ступінь централізації прийняття рішень;
- 5) соціально допустима дистанція між керівниками і підлеглими;
- 6) ступінь формалізації і регламентованості діяльності, підпорядкування її планам, правилам і процедурам;
- 7) співвідношення колективізму та індивідуалізму;
- 8) ставлення до жінок і слабким;
- 9) характер відносин між працівниками та організацією (орієнтація на самостійність, незалежність, або конформізм, лояльність);
- 10) стиль керівництва;
- 11) орієнтація людей на співпрацю чи суперництво;
- 12) джерело влади;
- 13) принципи оцінки та винагороди працівників.

Властивостями організаційної культури є: загальність, неформальність, стійкість.

Загальність організаційної культури полягає в тому, що вона охоплює всі види дій в організації. Наприклад, організаційна культура визначає певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників.

- Неформальність організаційної культури означає те, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами поведінки. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності структури.

- Важливість організаційної культури визначається тим, що понад 90% ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці (на нарадах, зборах), а на неофіційних зустрічах.

- Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації.

Функції організаційної культури:

- внутрішньої інтеграції;
- зовнішньої адаптації.

9.2. Види та елементи організаційної культури

Організаційна культура може бути

- явною (елементи, якої зафіксовані в документарній формі);
- неявною (відображена у свідомості співробітників та підтримується традиціями)

Також організаційну культуру поділяють на:

- екстравертну (спрямована на зовнішні зв'язки підприємства);
- інтравертну (спрямована на внутрішньому середовищі підприємства).

Є чотири типи корпоративних культур, у яких по-різному співвідносяться цінності стратегії та зовнішнього середовища. Вони відрізняються за двома показниками:

- відповідністю ступеню гнучкості або рівню стабільності, що задаються зовнішнім середовищем;
- внутрішньою чи зовнішньою стратегічною націленістю компанії.

Відповідно до цих показників формуються чотири типи корпоративної культури: адаптивна, орієнтована на результати, кланова і бюрократична.

- Кланова культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників.

- Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Орієнтована на інновації, підтримується творча робота.

- Ієрархічна культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику

- Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів.

Атрибути організаційної культури:

- традиції та звичаї;
- цінності;
- стиль керівництва;
- символіка;
- діловий етикет.

Фактори впливу на організаційну культуру підприємства.:

- суб'єкт впливу;
- напрями діяльності;
- рівень спільності, яка їх формує;
- об'єкт впливу;
- рівень участі суб'єкта;

- ступінь контролю;
- ступінь участі у формуванні (створенні) факторів;
- рівень витрат;
- характер впливу на організаційну культуру;
- ступінь віддачі інвестицій у формуванні факторів;
- термін впливу;
- період впливу.

10 УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

10.1. Формування організаційної культури

10.2. Зміни, які ліквідують конфлікти і сприяють організаційного розвитку.

10.1. Формування організаційної культури

Управління організаційною культурою передбачає формування, управління та зміни організаційної культури.

Формування організаційної культури – потребує урахування її еволюційного розвитку та відбувається за рахунок таких заходів:

- здійснення символічного керівництва (керівник несе ті норми, принципи, які прагне поширити);
- концентрація зусиль на формуванні найбільш суттєвих організаційних цінностей і норм;
- створення та розширення в організації груп, на які розповсюджуються певні цінності;
- зміна поведінки співробітників організації через сприйняття її реальних успіхів;

- створення знаків організаційної культури, що висловлюють цінності та норми;
- комбінування директивних та опосередкованих способів формування організаційної культури.

Формування організаційної культури розрізняється залежно від таких підходів:

- 1) Внутрішній – передбачає вибір місії організації, що пов’язана з виробництвом або обслуговуванням; визначенням соціальної місії, спрямованої внутрішнього середовища на завдання потреб членів організації.
- 2) Когнітивний – орієнтується на планування кар’єри та розвиток персоналу, передбачає існування системи пропозиції щодо удосконалення діяльності організації та використання неформальних моделей лідерства;
- 3) Символічний – передбачає наявність в організації особливої мови, символічної діяльності, спеціальних церемоній, фіксованої історії, легенд, тощо);
- 4) Спонукальний – ґрунтується на використанні різних систем мотивації співробітників для розвитку їх ділових та особистих якостей.

Формування та управління організаційної культури передбачає виокремлення елементів організаційної культури:

- суб’єктивних;
- об’єктивних.

До суб’єктивних елементів організаційної культури відносяться:

- стиль керівництва;
- методи вирішення проблем;
- поведінка керівників.

До об’єктивних елементів організаційної культури відносяться:

- сформовані організаційні цінності;
- визначена філософія організації (імідж, ритуали, звичаї, лозунги та традиції).

Етапи формування організаційної культури:

- 1) Визначення місії стратегії, цілей та цінностей організації, пріоритетів, принципів, дій, норм, бажаних зв'язків поведінки);
- 2) Вивчення організаційної культури, що склалася та її відповідності існуючій стратегії. Виявлення позитивних та негативних цінностей.
- 3) Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування розвитку та закріплення бажаних цінностей;
- 4) Цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою уникнення негативних цінностей та розвитку, що сприяють визначенню стратегій;
- 5) Оцінювання успішності дій і внесення необхідних коректив.

Методи оцінки та аналізу організаційної культури:

- 1) Інтерв'ювання;
- 2) Анкетування;
- 3) Аналіз документації та процесів;
- 4) Аналітичні сесії;
- 5) Фокус-групи;
- 6) Спостереження за організаційними процесами;
- 7) Опитування;
- 8) Вивчення усного фольклору;
- 9) Вивчення правил, традицій, церемоній та ритуалів
- 10) Вивчення практики управління;
- 11) Визначення стадій
- 12) Тестування

10.2. Зміни, які ліквідують конфлікти і сприяють організаційного розвитку.

Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей

організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Культура організації:

- 1) Неформальний тип відносин (родинні та дружні зв'язки);
- 2) Формалізований підхід до контролю зі сторони керівника;
- 3) Експресивність під час вирішення конфліктів ;
- 4) Незадоволення через неінформованність та незалучення в певні процеси.

- 5) Різниця в уявленнях про роботу команди (працівників та директорів).

Переваги структури управління:

- 1) Тісний командний зв'язок;
- 2) Високий рівень комунікації директора з заступниками;
- 3) Гнучкий матричний підхід;
- 4) Різність колективу, але при цьому тісна взаємодія усіх гравців;
- 5) Перевантаження заступників обов'язками, що не входять в їх сферу;
- 6) Пріоритет власних цілей над цілями компаній;
- 7) Відсутність закріплення відповідальності за конкретною особою.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Кейс «Внутрішній конфлікт»

У великого постачальника будматеріалів виникли проблеми із закупівлями: у відділі постачання присутня конфліктна ситуація, а його начальник недостатньо кваліфікований. Проблема в тому, що слабкий керівник одночасно є цінним фахівцем, і втрачати його компанія не хоче.

Завдання:

Вирішіть конфліктну ситуацію, таким чином, щоб в компанії залишилися і Мельник, і Ткаченко, а також підвищилася ефективність роботи відділу постачання.

Обґрунтуйте своє рішення.

Інформація про компанію

Компанія ТОВ «МініБуд» працює на ринку свого регіону більше 5 років. Сфера діяльності - продаж будівельних і оздоблювальних матеріалів. Конкуренція в цій області дуже висока. Ринок в основному ділять три фірми з аналогічною асортиментної лінійкою. Є і конкуренти подрібніше, які спеціалізуються на окремих групах будматеріалів – зазвичай їх політика агресивніша.

Зараз ТОВ «МініБуд» займає близько 30% ринку. На початку 2016 р. підприємство перестало виконувати планові показники за обсягом продажів (91% за квартал) і доходу (89% за квартал). Від співробітників відділу збуту стали надходити скарги: то на складі немає ходового товару, то замовлення не доставили вчасно, та й відпускні ціни на товар, на їхню думку, були високими. «Постачальники сидять і нічого не роблять, - говорили продавці. - Їм наплювати на наші плани щодо обсягів продажів ». Після проведеного аналізу з'ясувалося, що дійсно часто порушуються терміни поставок (до 2-х тижнів), коефіцієнт оборотності товару значно перевищує норми. По деяких асортиментних групах відпускні ціни вище цін конкурентів на 5-7%. Причина – високі закупівельні ціни. Також стало зрозуміло, що керівник відділу більшою мірою проявляє себе в ролі постачальника, ніж в ролі менеджера, а система оплати праці в підрозділі ніяк не пов'язана із плановими показниками по обсягах продажів.

Ситуація у відділі

Керівник відділу постачання – Тарас Мельник - на питання генерального директора відповідав наступне: «Мої хлопці працюють непогано. Стежити за кожним я не збираюся - вони дорослі люди. Я свої позиції доставляю практично в строк і за конкурентними цінами. Якщо хочете, напишу заяву про звільнення».

Мельник – найдосвідченіший постачальник «МініБуду». Звільнивши його, компанія не зможе працювати ефективно, оскільки на ньому тримаються найбільш ходові групи товару, а його робота багато в чому зав'язана на особистих контактах із постачальниками. Призначення на посаду було вимушеним: Тарас збирався звільнитися. І в той час, і сьогодні його управлінські навички недостатні для того щоб успішно керувати відділом. Тарас – дуже комунікабельна і приємна людина, незамінна при форс-мажорі. Він емоційний лідер, готовий «кинутися на амбразуру», якщо це в інтересах підприємства. Фахівці відділу з великою повагою ставляться до Мельника як до постачальнику, але ховають очі, коли їх просять дати оцінку його діяльності як керівника. Щоб зрушити ситуацію з мертвої точки, керівництво компанії доручило директору по персоналу почати пошук кандидата на посаду начальника відділу постачання або нового проектного відділу, чия діяльність буде також включати поставку продукції.

Через декілька місяців знайшли грамотного фахівця з логістики – Марію Ткаченко. Її вирішили призначити як замісника начальника відділу постачання на випробувальний термін. «Далі буде видно», - сказав генеральний директор. Марія, на відміну від Тараса, володіє більш структурованим мисленням і здатна займатися плановою роботою, спираючись на економічний аналіз діяльності відділу. Разом ці керівники добре доповнювали один одного. Підрозділ став працювати більш результативно.

Але поступово в їх відносинах стала наростати напруженість, що відразу ж позначилося на показниках відділу. Мельник відчував, що Марія більш компетентна в питаннях логістики та економіки. Він побоювався, що найближчим часом вона може змістити його з посади керівника. Тому Тарас став давати Ткаченко доручення, які більшою мірою відносилися до обов'язків постачальника, ніж заступника. Він також гальмував нововведення, які пропонувала Марія. У свою чергу, Марія, знаючи, що вона більш грамотно підходить до питань поставок, прагнула розширити свої повноваження і почала озвучувати свої ідеї безпосередньо генеральному директору. Однак вона не володіла таким авторитетом у співробітників фірми, як Тарас, не могла «запалити і повести за собою», та й в області будівельних матеріалів була менш компетентна.

Директор з персоналу проводив переговори і з Ткаченко, і з Мельником. Вказуючи на успішність їх спільної роботи, наполягав на розподілі зон відповідальності і розмежування повноважень. Але впоратися з цією проблемою самотійно йому не вдалося. Керівництво ж активних дій не робило, сподіваючись, що ситуація поступово вирішиться сама собою. Тим часом почався розкол всередині відділу. Працівники стали маніпулювати інформацією, передаючи її то керівнику, то заступнику. При цьому продавці так само скаржилися на якість роботи постачальників.

Додаткова інформація для вирішення:

Чисельність персоналу компанії - 200 осіб.

У структуру входять такі підрозділи: відділ продажів, постачання, транспортний відділ, склад, фінансово-бухгалтерська група, відділ персоналу і маркетинг.

Чисельність відділу постачання - 6 осіб.

Стиль управління в компанії – демократичний; цінуються спільні рішення, прийняті командою управлінців.

Вік керівників:

Генеральний директор - 50 років.

Директор з персоналу - 33 роки.

Керівник відділу постачання - 30 років.

Заступник керівника відділу постачання - 28 років.

Кейс «Опір змінам»

ПАТ ХозДом - невелика компанія, яка виробляє пластмасові вироби, такі як гуртки, відра та інші товари для будинку. Ця компанія знаходиться в промисловому поясі р Мрія, і як і багато компаній мають потребу в робочій силі. Оскільки значна частина операцій, включаючи упаковку продуктів, проводяться вручну, в цеху працює 80 осіб. Компанія поставляє свою продукцію роздрібним торговцям в Любимівку і її околиці. Він має звичайний виробничий цикл і довші життєві цикли, тому керівництво вважає, що через це компанія отримує менше прибутку. В результаті, топ-менеджмент, до складу якого входять члени сімейства Петрових (оскільки це сімейний бізнес), вирішили інвестувати кошти в автоматизацію, щоб скоротити виробничі цикли і скоротити життєвий цикл продукту. Було вирішено ввести пакувальні машини, щоб зменшити напівкваліфіковані і некваліфіковану робочу силу.

Компанія має погані результати в виробничих відносинах, так як у працівників в минулому були проблеми, пов'язані з заробітною платою та умовами праці. Вадим Морозов, працівник, якого керівництво часто заохочує, щоб домогтися свого, є главою в профспілці компанії. Вадим - людина, яка займає дуже низьку позицію в особистісній та професійній етиці, але добре розбирається в людях і хороший в політиці. У нього є істотний вплив на робітників, які довіряють йому і будуть діяти за його порадою. Але керівництво в повній мірі усвідомлює, що Вадим може не сильно допомогти, якщо компанія думає про скорочення робочих. Однак керівництво вирішило поговорити з Вадимом про їх вирішенні ввести автоматизацію і потім звільняти працівників. Вадим відразу ж відчув хорошу можливість заробити більшу суму, тому він зробив вигляд, що переконати робітників - це непосильне завдання, і йому знадобиться як мінімум 6 місяців для цього. Однак керівництво дуже сильно хотіла скоріше впровадити автоматизацію і попросили Вадима переконати працівників протягом 3 місяців допомогти їм у підтримці їх рішення. Звичайно, Вадим зіграв в свою гру і запросив величезну суму в обмін на його зусилля. Брати Петрови були вражені ціною, яку хотів Вадим. Однак вони знали, що все буде тільки гірше, якщо вони відхилять пропозицію Вадима.

Питання до кейсу:

1. Чи доречний метод, який використовувала сім'я Петрових по внесенню змін до ПАТ ХозДом? Вкажіть причини.
2. Яка тактика використовувалася вищим керівництвом для подолання опору змінам? Яку тактику ви б використовували для подолання опору працівників змінам, якби ви були в топ-менеджменті?
3. Як би ви впоралися з Вадимом, якби ви були на місці Петрових?

Кейс «Групова динаміка і конфлікти при формуванні команди (новий відділ в новій компанії)»

Шановні колеги! Потрібна термінова консультація. У компанії мого знайомого зіткнулася зі складною для мене ситуацією. Я фахівець з бізнес-технологій. А тут щосили зріє конфлікт на етапі формування нової команди.

Передумови:

Компанія створена влітку. Оптові продажі в регіони роздрібним мережам і магазинам. Основний клієнт - невеликі роздрібні мережі (НРМ). Контактна особа - тітоньки товарознавці або власниці магазинчиків.

У зв'язку з тим, що бізнес здебільшого заснований на особистих контактах, а часу мало, то були зібрані менеджери з продажу від конкурентів, в основному з великих компаній. Причому ці продавці були реальними або уявними зірками на попередніх місцях роботи.

При наборі вийшли групки з 2-4 чоловік з різних компаній і кілька одинаків, які активно намагаються внести «свої правила» до відділу, кожен свої. Йде гординя навіть через рейтинг залишених компаній. «Що там Пупкін, ось у нас в Васькин ...»

За великим рахунком галузевої ринок тільки виходить на стадію конкуренції, почав виходити в середині 2017 року. До цього був бурхливий ріст без зусиль. Менеджери працювали фактично як приймальниці замовлень, отримуючи за таку просту роботу від 3 до 6 тис доларів боргу, в сезон вище. Але інтелект залишився на рівні приймальниці, а амбіції вирости надміру. Взимку 2017-2018 року всі власники компаній почали різко або поступово знижувати фіксовану частину, вимагати активних продажів, знижувати%. Почалася активна міграція менеджерів і пошук кращого місця, в інших галузях з таким рівнем професіоналізму і запитами брати не хотіли. Потім почалася криза. У нову компанію на ім'я генерального / власника побігли з задоволенням, тим більше що їм дали умови трохи краще попереднього місця роботи.

Провела для них базовий тренінг з техніки продажів і дебіторки. З метою участі більше половини заявили, що у них багатий досвід і високий професіоналізм, тому якщо тільки «що-небудь отаке» їм треба.

У питанні про кращих особистих якостях продавця були і такі відповіді: «я дуже харизматична, дуже комунікабельна і т.п.». При цьому в тесті на тип продажів в групі виявилася схильність до агресивних продажів (завищена самооцінка і занижена оцінка фірми та клієнта), велика маса потрапила в категорію «не продавець» (не продати, а ...) і тільки 3 з 17 потрапили в категорію звичайних або оптимальних продавців. Цей тест я проводила в 357 групах, дані результати - єдині.

При цьому навички продажів, та й просто спілкування, досить низькі. Простий приклад: дзвінок потенційного клієнта, з яким говорила 1 раз по телефону 2 м-ця назад - «Здрастуйте. Турбує Маша Іванова. Пам'ятайте таку?». Чи не чують, перебивають і т.д. Але не в цьому суть.

Так як ситуація в продажах зараз важка, то була основна задача - дати чітку схему і техніку укладання угоди і повернення дебіторки. Тому не стала розкривати конфлікт і працювати на групові процеси, тим більше що тут я не профі. Вибрала тактику стати мішенню їх боротьби. Постійно перемішувала їх один з одним, «витягла» на світло двох наставників з різних угруповань (і з досвіду, і з навичок) через яких «передавала» потрібну інформацію коли мене слабо сприймали, дала виговоритися і себе показати. Так що головне завдання тренінгу було вирішено, правда при відсутності драйву і задоволення від тренінгу. Попутно на деякий час знялася напруга проти начальника і один проти одного. Думаю, що ненадовго. Я упустила момент про угруповання при підготовці до тренінгу, жодного разу з таким не стикалася. Зрозуміло, що лопух, але це вже сталося.

Всякі змагання проводяться регулярно, постійно маленькі свята і тусовки. З днем народження один одного вітають. Нагороди за хорошу роботу теж гарні: і поїздки до Франції, і телевізори, і вечери в ресторані. Причому за маленькі періоди - від 1,5 до 3 місяців. На словах постійно підкреслюють, часто не до місця, що вони дуже дружні, але....

Питання:

Як на вашу думку зняти або розкрити конфлікти, щоб не заважало роботі?

Чи можна це робити зараз або дати йому дозріти?

Скільки часу триватиме такий період формування команди з урахуванням що виникли угруповання? Почався чи вже шторм і як він буде проявлятися в реальних діях?

Що конкретно необхідно робити зараз керівництву для більш швидкого і конструктивного проходження цього етапу?

Ще нюанс - явних проявів і конфліктних відносин зовні не відбувається. На жаль, в компанії зараз дорога кожна копійка і керівництво не готове проводити діагностику і запрошувати сторонніх фахівців для вирішення цього завдання, тим більше що як робоча проблема вона ще не проявилася.

Кейс «Організаційна культура»

Опис кейса. Фахівці А і Б взяли за вивчення організаційної культури в двох дочірніх компаніях холдингу Х (компанії "Стиль" і компанії "Забава").

Компанії недавно вступили в холдинг. Згідно з планами керівництва холдингу, в майбутньому компанії повинні тісно співпрацювати, виконуючи

спільні проекти. На сьогоднішній день керівництво відчуває серйозні складнощі у управлінні компаніями: навіть незначні спільні проекти компаній зазнають невдачі, співробітники абсолютно не можуть спрацюватися, в дирекцію надходять скарги і посадові записки від співробітників компаній з взаємними звинуваченнями в непрофесіоналізмі. Деякі спостереження керівництва за комунікацією між фахівцями компаній в період виконання спільних проектів дали підстави вважати, що причина поганого співробітництва криється в різниці корпоративних культур, що сформувалися в компаніях до вступу в холдинг.

Компанія "Стиль" займається видавничою діяльністю, її штат, в основному, становлять редактори, коректори і верстальники. Компанія "Забава" займається організацією і проведенням масштабних святкових заходів. Після вступу в холдинг на неї також були покладені функції зовнішнього PR та реклами холдингу Х. Штат компанії складають режисери свят і фахівці з реклами та PR.

Завдання, які поставлені керівництвом холдингу перед дослідниками А і Б: на підставі вивчення організаційних культур компаній "Стиль" і "Забава" зробити висновок про причини поганого співпраці компаній і запропонувати управлінські дії по зміні ситуації, що склалася.

Дослідники А і Б повинні провести роботу самостійно і не обговорювати свої плани дослідження один з одним (так як це дослідження є відбірковим випробуванням на зайняття посади HR-директора холдингу). Обидва повинні надати результати досліджень і рекомендації з управління компаніями керівництву холдингу.

Дослідник А. Згідно особистим уявленням дослідника А, організаційна культура проявляється в тому, наскільки співробітники дисципліновані і дотримуються правил організаційного розпорядку (наш погляд на корпоративну культуру не збігається з думкою дослідника А, але "господар - пан").

Операціоналізація: прописування в роботі того, що автор дослідження вважає організаційної культурою в реальних вимірних показниках. Дослідник А запропонував наступні вимірні ознаки організаційної культури: кількість запізнень на робоче місце, кількість невиходів на роботу, випадки порушення службової субординації, кількість запізнень після обідньої перерви, випадки порушення службового дрес-коду і т.д.

Таким чином, організаційна культура кожної компанії холдингу Х замірялась на підставі розроблених критеріїв: методом спостереження або опитування співробітників підраховувалася частота кожного випадку в кожній

компанії протягом заданого періоду і робився висновок про рівень розвитку організаційної культури в кожній компанії.

Отримані таким чином кількісні дані можна було в подальшому порівнювати між собою, зіставляти з аналогічними даними після проведення управлінських змін і т.д.

Результати дослідження фахівця А показали, що компанія "Забава" значно поступається компанії "Стиль" за рівнем розвитку організаційної культури. Співробітники компанії "Забава", як значилося в його звіті, "абсолютно безладно" ставляться до правил внутрішнього розпорядку, прийнятим в холдингу, вони часто запізнюються на робочі місця, проводять багато часу за чаюванням і перекурами. Хоча багато співробітників "Забави" часто залишаються на роботі після закінчення робочого дня, в цілому, їх дисципліна залишає бажати кращого. У той же час, співробітники компанії "Стиль" дуже суворо ставляться до дотримання норм внутрішнього розпорядку: приходять і йдуть з роботи точно вчасно, витрачають мало часу на сторонні заняття.

Причина поганого співпраці компаній, на думку фахівця А, полягала в тому, що співробітники компанії "Стиль", що звикли до точності і порядку у веденні справ, які не зустрічали подібної обов'язковості у співробітників компанії "Забава". Різниця в розпорядок робочого дня, веденні службової документації і ставлення до термінів виконання робіт співробітників двох компаній повністю виключала можливість плідної співпраці.

Рекомендації. Спеціаліст запропонував керівництву холдингу Х проведення навчальних заходів та впровадження нової системи дисциплінарного контролю за поведінкою співробітників компанії "Забава" з метою підвищення рівня корпоративної культури компанії до рівня культури компанії "Стиль". На думку фахівця А, тільки уніфікація дисциплінарних вимог до співробітників обох компаній, а також чіткий опис всіх виробничих процесів могло забезпечити співробітництво компаній в майбутньому.

Дослідник Б. Згідно особистим уявленням дослідника Б, організаційна культура проявляється в тому, наскільки співробітники відчують свою приналежність до цінностей організації, пов'язують свої успіхи з успіхами організації, емоційно і когнітивно включені в успіх спільної справи.

Операціоналізація поняття в цьому випадку запропонувала приблизно такі вимірні ознаки організаційної культури: випадки прояв радості співробітника в зв'язку з новиною про успіх компанії; поведінку поза рамками службових обов'язків, спрямоване на допомогу іншим співробітникам і успіху всієї компанії; почуття образи в разі критики компанії, почуте від третіх осіб;

почуття гордості від роботи в компанії; прояв бажання розвивати свою кар'єру в компанії; прояв бажання майбутнього устрою своїх дітей на роботу в компанію і т.д.

Дослідження фахівця Б було направлено на виявлення цих явищ в поведінці, думках і емоціях співробітників дочірніх компаній холдингу Х (методами спостереження, глибинного інтерв'ю, анкетного опитування та аналізу самозвітів).

Кожне знайдене явище фіксувалося в листі спостережень (або опитувальному аркуші), підраховувалася частота прояву цих ознак у співробітників двох компаній, на підставі чого були зроблені висновки про рівень розвитку організаційної культури в обох компаніях.

Отримані таким чином кількісні дані порівнювалися між собою, зіставлялися з аналогічними даними після проведення інформаційних, мотиваційних або навчальних заходів і т.д.

Результати дослідження фахівця Б показали, що рівень розвитку організаційної культури в компанії "Забава" значно вище, ніж в компанії "Стиль". Співробітники компанії "Забава", що займалися зовнішнім PR холдингу, в більшості своїй брали близько до серця невдачі холдингу і негативну інформацію на його адресу, в той час як співробітники компанії "Стиль" не цікавилися новинами холдингу і вважали головним точне виконання своїх обов'язків і своєчасну оплату праці, незалежно від того, в якій компанії здійснюється їх робота.

Причина поганого співпраці компаній, на думку фахівця Б, полягала в тому, що співробітники компанії "Забава", особисто зацікавлені в успіху холдингу і будь-яких його проектів, готові були буквально "ночувати" на робочих місцях і працювати у вихідні дні. Вони нерідко збирали експертні групи для вироблення найбільш ефективних способів виконання спільних завдань з компанією "Стиль". Робота в групах часто затягувалася до пізнього вечора, співробітники "Забави" пропонували багато творчих шляхів вирішення завдання, виступали з особистими ініціативами. Коли вони запрошували на такі групи співробітників "Стилю", ті відмовлялися брати участь в будь-яких заняттях, які пов'язані прямо пов'язана з їх посадовими обов'язками. Незабаром співробітники "Забави" зрозуміли, що "Стиль" здатний вести ділову комунікацію тільки за допомогою службових записок і, захищений формальними відписками, виявляє цілковиту байдужість з приводу можливого провалу спільного проекту. Різниця в особистісній включеності співробітників двох компаній в успіх спільного проекту, на думку фахівця Б, робила практично неможливим їх подальше співробітництво.

Рекомендації. Спеціаліст Б запропонував керівництву холдингу Х проведення інформують заходів з співробітниками компанії "Стиль", тренінгів з розвитку організаційної культури в компанії, а також часткову заміну штату компанії (звільнення тих співробітників, які в анкетному опитуванні та спостереженні не проявили ніяких ознак ідентифікації своїх цілей з цілями компанії і працювали в компанії виключно на підставі формальних обов'язків).

Висновок

Як видно з кейсу, дослідники А і Б вивчали одну і ту ж проблему. Але, в залежності від того, як кожен з них розумів організаційну культуру (що показала процедура операціоналізації), у них вийшли зовсім різні дослідження. Заміри фахівця А показали, що організаційна культура в компанії "Стиль" значно більш розвинена в порівнянні з компанією "Забава". У свою чергу, дослідження спеціаліста Б, навпаки, показало велику розвиненість організаційної культури компанії "Забава". Два різних розуміння організаційної культури - дві різні операціоналізації - два різних результати - абсолютно різні поради з управління компаніями.

Питання по кейсу

1. Рекомендації якого фахівця здаються вам більш ефективними?
2. Якби у вас була можливість вирішувати, якого фахівця ви довірили б пост HR-директора холдингу?
3. Як, на ваш погляд, слід було вчинити керівництву холдингу Х, коли фахівці А і Б надали свої звіти?
4. Чому результати досліджень і рекомендації фахівців так сильно відрізнялися?

ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів передбачає самостійне опрацювання додаткових матеріалів курсу, підготовку до практичних занять, виконання домашніх завдань, проведення міні-досліджень, виконання творчих завдань, підготовку до проведення ділової гри, до модульної контрольної роботи та підготовку до складання екзамену. Обсяги часу на виконання самостійної роботи становить 66 год.

Структурна та завдання самостійної роботи

Тиждень навчання	Тема	Завдання	Обсяг годин
1	Тема 1	<i>Підготовка до тестування на аудиторному занятті:</i> Визначення сутності розвитку економічних систем	3
2	Тема 2	<i>Підготовка до тестування та проведення індивідуального дослідження на аудиторному занятті:</i> Основні концепції теорії організаційного розвитку	3
3-4	Тема 3	<i>Підготовка до тестування та ділової гри на аудиторному занятті:</i> Потенціал розвитку підприємства та підходи до його оцінювання	3
5-6	Тема 4	<i>Підготовка до тестування та опитування на аудиторному занятті:</i> Ресурсне забезпечення розвитку підприємства	3
7-8	Тема 5	<i>Підготовка до тестування та опитування на аудиторному занятті:</i> Моделі організаційного розвитку підприємств	3
9	Тема 6	<i>Підготовка до тестування та вирішення задач на аудиторному занятті:</i> Механізм управління та реалізації організаційних змін	3
10	Тема 1-6	<i>Підготовка до модульної контрольної роботи</i>	3
11	Тема 7	<i>Підготовка до опитування на аудиторному занятті:</i> Групова динаміка в організаційному розвитку	3
12-13	Тема 8	<i>Підготовка до опитування на аудиторному занятті:</i> Управління опором змінам при реалізації проєктів організаційного розвитку	3
14	Тема 9	<i>Підготовка до опитування на аудиторному занятті:</i> Конфлікти в організації: причини, типи, підходи до управління	3

15-16	Тема 10	<i>Підготовка до опитування на аудиторному занятті:</i> Організаційна культура у забезпеченні розвитку підприємства	3
17-18	Тема 11	<i>Підготовка до опитування на аудиторному занятті:</i> Розвиток підприємства на основі використання соціального капіталу	3
	Екзамен	<i>Підготовка до екзамену</i>	30
Всього			66

Примітка: PCO – рейтингова система оцінювання

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. **Якої парадигми не існує у економіці?**
 - а) Неокласичної
 - б) Революційної
 - в) Інституційної
 - г) Системної

2. **Еволюційна парадигма передбачає застосування підходу:**
 - а) Методологічного індивідуалізму
 - б) Методологічного інституціоналізму
 - в) Методологічного популяціонізму
 - г) Методологічної систематики

3. **До властивостей економічних систем не відноситься:**
 - а) Структурованість
 - б) Керованість
 - в) Цілісність
 - г) Сконцентрованість на фінансовому результаті

4. **Характеристикою сучасної моделі управління підприємствами є:**
 - а) Адаптивні (органічні) організаційні структури
 - б) Концентрація влади в одних руках
 - в) Головним принципом діяльності підприємства є функціональна спеціалізація
 - г) Орієнтація діяльності підприємства на підвищенні прибутку, ефективності виробництва

5. **Який аспект розвитку підприємства передбачає удосконалення системи та процесів управління нею?**
 - а) Технічний
 - б) Ринковий
 - в) Організаційний
 - г) Технологічний

6. **Які основні концепції розвитку економічних систем виділяються у науковій літературі?**
 - а) Циклічного та сталого розвитку

- б) Збалансованого та усталеного розвитку
- в) Циклічного та поступового розвитку
- г) Балансова та системна

7. Назвіть компоненти сталого розвитку.

- а) Економічна, соціальна та технологічна
- б) Економічна, соціальна та екологічна
- в) Фінансова, соціальна та культурна
- г) Фінансова, культурна та екологічна

8. Що з наведеного не є завданням сталого розвитку підприємства?

- а) Досягнення високих економічних показників
- б) Економне використання всіх видів ресурсів
- в) Забезпечення належного рівня соціальної відповідальності
- г) Забезпечення екологічної стійкості

9. Що є епіцентром циклічного руху відповідно до концепції циклічного розвитку?

- а) Найвища стадія розвитку – зрілість
- б) Момент зародження
- в) Криза
- г) Знаходження шляху виходу із кризи та його успішна реалізація

10. На якій теорії ґрунтується процес організаційного розвитку?

- а) Гештальтпсихологія
- б) Когнітивна психологія
- в) Функціоналізм
- г) Біхевіоризм

11. Якої з наведених концепцій теорії організаційного розвитку не існує?

- а) Теорії функціонального розвитку на робочих місцях
- б) Концепції лабораторій, що навчаються
- в) Теорії участі в управлінні
- г) Концепції стратегічних змін

12. Хто є авторами концепції лабораторій, що навчаються?

- а) Ф. Кене та А. Тюрго
- б) К. Левін та Ф. Лайкерт
- в) Д. Хікс та Дж. Б'юкенен
- г) А. Сміт та Д. Рікардо

13. У чому полягає сутність концепції дослідження зворотних зв'язків

- а) У тому, щоб отримати відгук про роботу над певними задачами
- б) У виділенні консультативного органу у системі управління підприємством
- в) У отриманні відгуку про роботу підприємства від споживачів
- г) У дослідженні проблем подолання опору змінам шляхом залучення персоналу у процес планування та управління змінами

14. Скільки виділяють етапів управління організаційним розвитком відповідно до Теорії участі в управлінні?

- а) 3
- б) 4
- в) 5
- г) 7

15. Концепція стратегічних змін передбачає врахування вимог до...

- а) Зовнішнього середовища, стратегії та процесу організаційного розвитку
- б) Мікро- та макросередовища підприємства
- в) Кінцевої продукції, яку підприємство виробляє
- г) Кількості та якості персоналу, а також управлінської ланки

16. Зі скількох етапів складається процес змін відповідно до моделі Курта-Левіна?

- а) 2
- б) 3
- в) 4
- г) 5

17. Назвіть етапи, з яких складається процес змін відповідно до Моделі Курта-Левіна.

- а) Виявлення проблеми, пошук шляхів вирішення, реалізація програми організаційного розвитку, аналіз ефективності програми
- б) Пошук ідеї, реалізація ідеї
- в) Процес розморожування, змін та заморожування
- г) Впровадження зміни, аналіз результатів, реалізація коригувальних дій

18. Модель послідовних змін передбачає впровадження змін у _____ етапів.

- а) 2
- б) 4
- в) 6
- г) 8

19. Що передбачає перший етап Моделі послідовних змін?

- а) Процес розморожування
- б) Ідентифікацію проблем
- в) Впровадження зміни
- г) Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для виявлення сильних сторін

20. Що є визначальною особливістю Моделі запланованих змін?

- а) Участь членів організації у процесі змін
- б) Мінімізацію впливу змін на персонал шляхом мінімальної інформованості
- в) Зміни – це джерело збереження стабільності підприємства
- г) Зміни мають відбуватися лише у період кризи

21. За характером причини змін виділяють такі зміни:

- а) Планові та ситуаційні
- б) Внутрішні та зовнішні
- в) Унікальні та повторювані
- г) Добровільні та наказові

22. Які зміни передбачають проведення комплексних перетворень усієї системи в організації?

- а) Розвиваючі
- б) Перетворюючі
- в) Трансформаційні
- г) Суцільні

23. За рівнем організаційного розвитку зміни поділяють на

- а) Індивідуальні, групові та організаційні
- б) Загальноорганізаційні та управлінські
- в) Виробничі, у сфері послуг, управлінські
- г) На рівні відділу, на рівні служби та на рівні вищого керівництва

24. Що є предметом змін відповідно до Теорії О управління змінами?

- а) Певна система
- б) Організаційна структура
- в) Повноваження та відповідальність
- г) Організаційна культура

25. Метою змін відповідно до Теорії Е управління змінами є

- а) Підвищення показників ефективності діяльності підприємства
- б) Збільшення прибутку
- в) Розширення ринків збуту
- г) Розвиток організації

26. Що не можна віднести до основних причин виникнення конфліктів при реалізації проектів з організаційного розвитку?

- а) Різницю у цілях
- б) Обмеженість ресурсів
- в) Відсутність командного духу
- г) Різницю у цінностях

27. Відповідно до якої класифікаційної ознаки конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою та міжгрупові?

- а) За сферою прояву
- б) За кількістю учасників
- в) За ступенем виразності
- г) За способом погашення конфлікту

28. В залежності від того, на скільки ефективним є управління конфліктами на підприємстві, конфлікти поділяють на...

- а) Функціональні та дисфункціональні
- б) Насильницькі та ненасильницькі
- в) Відкриті та приховані
- г) Вертикальні та горизонтальні

29. Які методи не використовуються для вирішення структурних конфліктів?

- а) Встановлення зкомплексних загально-організаційних цілей
- б) Конкретизація повноважень та відповідальності
- в) Система винагород
- г) Нав'язування варіантів вирішення конфлікту

30. Які підходи реалізуються для вирішення міжособистісних конфліктів в організації?

- а) Система винагород
- б) Прагнення досягнути компромісу
- в) Встановлення ієрархії повноважень
- г) Роз'яснення вимог до роботи

31.Що з наведеного не є заходом формування організаційної культури?

- а) Комбінування директивних та опосередкованих способів формування організаційної культури
- б) Відсутність правил на підприємстві
- в) Здійснення символічного керівництва
- г) Формування організаційних цінностей та норм

32. Що передбачає опосередкований спосіб формування організаційної культури?

- а) Нав'язування точки зору керівництва
- б) Обов'язкові до виконання рішення керівництва
- в) Генерування ідей щодо організаційного розвитку всіма членами організації
- г) Видачу уніформи, емблем підприємства всьому персоналу

33. Які підходи формування організаційної культури виділяють у сучасній науці?

- а) Внутрішній та зовнішній
- б) Інтуїтивний та настановчий
- в) Внутрішній, когнітивний, символічний та спонукальний
- г) Одноосібний, груповий, загальноорганізаційний

34. Що можна віднести до суб'єктивних елементів організаційної культури?

- а) Ритуали
- б) Традиції
- в) Цінності
- г) Стили керівництва

35. Що є характерним для етапу вивчення існуючої організаційної культури на підприємстві у рамках формування нової організаційної культури?

- а) Виявлення позитивних та негативних цінностей
- б) Визначення місії організації
- в) Формування ідей про бажані зразки поведінки працівників на підприємстві
- г) Визначення цілей організації

36. Термін «парадигма» у філософії науки вперше привів:

- а) Т. Кун
- б) Г. Бергман
- в) К. Левін
- г) В. Вайт

37. Основний підхід інституційної парадигми:

- а) методологічний інституціоналізм
- б) методологічний індивідуалізм
- в) методологічний «популяціонізм», методологічна генетика
- г) методологічна систематика

38. Єдність закономірно пов'язаних між собою явищ і процесів економічного життя – це:

- а) Організаційний розвиток
- б) Сталий розвиток

- в) Економічна система
- г) Циклічний розвиток

39. Який аспект НЕ відноситься до процесу розвитку підприємства:

- а) Технічний (науково-технічний) розвиток
- б) Ринковий розвиток
- в) Сталий розвиток
- г) Організаційний розвиток

40. Вкажіть кількість основних концепцій розвитку економічних систем:

- а) 2
- б) 5
- в) 1
- г) 3

41. Концепція сталого розвитку ґрунтується на взаємозв'язку основних компонентів:

- а) Цілісної, структурованої та цілеспрямованої
- б) Економічної, екологічної та соціальної
- в) Здатності до розвитку та безперервності функціонування
- г) Адаптивності, лабільності та керованості

42. Основні принципи сталого розвитку започаткував:

- а) Г. Дейлі
- б) К. Левін
- в) В. Вайт
- г) Г. Бергман

43. До основних завдань сталого розвитку НЕ відноситься:

- а) забезпечення належного рівня соціальної відповідальності промислових підприємств
- б) економне використання усіх видів ресурсів і турбота про їх збереження
- в) забезпечення підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
- г) дбайливе ставлення до навколишнього середовища, підвищення рівня екологічної стійкості

44. Які обмеження ускладнюють формування стратегій сталого розвитку підприємств

- а) обмеженість фінансових ресурсів
- б) низький рівень інфраструктури
- в) низький рівень інфраструктури
- г) всі відповіді вірні

45. Що є епіцентром циклічного розвитку?

- а) Криза
- б) Економічне зростання
- в) Зміна галузевої структури
- г) Нові капіталовкладення

46. До якого етапу трансформації сутності циклічних процесів відносився Дж. М. Кейнс?

- а) Початок XVIII ст. –середина 30-х років XX ст.
- б) Середина 60-х років XX ст. - сьогодення
- в) Середина 30-х років – середина 60-х років XX ст.

47. До основних положень концепції циклічного розвитку відноситься

- а) Спіралевидний рух економічних систем та суспільства
- б) Різна тривалість періодів піднесення і спаду ділової активності
- в) Масштабні катаклізми (наприклад війни, техногенні катастрофи) здатні перервати розвиток суспільно-економічної системи
- г) Всі варіанти вірні

48. До основних характеристик процесу організаційного розвитку

НЕ відноситься:

- а) Процеси організаційного розвитку засновані на теорії біхевіоризму
- б) Процеси організаційного розвитку засновані на концепції циклічного розвитку
- в) Процес організаційного розвитку стосується управління запланованими змінами
- г) Процес організаційного розвитку стосується як проведення, так і подальшого закріплення змін, що відбулися

49. Здатність залучати і мотивувати ефективних працівників, які потім забезпечують високі результати компанії – це:

- а) Організаційна ефективність
- б) Економічна ефективність
- в) Організаційний розвиток
- г) Ринковий розвиток

50. Який варіант НЕ відноситься до теорії організаційного розвитку:

- а) Концепція лабораторій, що навчаються
- б) Теорія участі в управлінні
- в) Концепція економічного розвитку
- г) Концепція якості робочого життя

51. До якої концепції належать Т-групи?

- а) Концепція дослідження зворотніх зв'язків
- б) Концепція лабораторій, що навчаються
- в) Концепція якості робочого життя
- г) Теорія участі в управлінні

52. Хто із дослідників НЕ відноситься до концепції дослідження зворотніх зв'язків:

- а) Джон Колльєр
- б) Курт Левін
- в) Вільям Вайт
- г) Ерік Трист

53. Яку кількість стилів передбачає теорія участі в управлінні?

- а) 4
- б) 7
- в) 3
- г) 2

54. Системи, які підвищують рівень участі працівників в управлінні, проте за вищим менеджментом залишається виняткове право вирішення фінансових питань – це:

- а) Експлуатуючі авторитарні системи
- б) «Доброзичливі» системи
- в) Консультативні системи
- г) Системи безпосередньої участі в управлінні

55. Що стало відмінною характеристикою програм якості робочого життя:

- а) Поява самоврядних робочих груп як нової форми проектування робочих позицій
- б) Поява консультативних систем
- в) Поява нових спеціальностей
- г) Поява нових видів контролю

56. Зміни, які передбачають вирівнювання вимог навколишнього середовища, існуючої стратегії і процесу організаційного проектування – це:

- а) Тимчасові зміни
- б) Стратегічні зміни
- в) Вимушені зміни
- г) Регулярні зміни

57. Моделі організаційного розвитку ґрунтуються на:

- а) Теорії запланованих змін
- б) Теорії стратегічних змін
- в) Теорії життєвого циклу
- г) Всі відповіді вірні

58. Скільки етапів складає організаційна модель К. Левіна:

- а) 3
- б) 2
- в) 5
- а. Вірної відповіді не вказано

59. Які методи характерні для стабілізації і «заморожування» нового стану:

- а) Метод грошової мотивації, соціалізації, стимулювання
- б) Методи навчання (тренінги, коучинг), методи «організаційної інтервенції»
- в) Аналізу силового поля, експеримент, методи «спалювання мостів», реорганізації, перенавчання.
- г) Вірної відповіді немає

60. Прихильники – це:

- а) ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними.
- б) ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам.
- в) ті, хто бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження.
- г) ті, хто ніколи не бачить перевагу у змінах

61. Що НЕ є етапом послідовних змін:

- а) ідентифікація проблеми
- б) спільна діагностика проблеми
- в) оцінка стану організації
- г) створення проблеми

62. Зміни, які починаються з визначення позитивних якостей організації та передбачають акцентування на позитивних моментах розвитку організації – це:

- а) Сучасна модель запланованих змін
- б) Модель стратегічних змін
- в) Модель життєвого циклу
- г) Вірної відповіді не існує

63. Для якої моделі Терлеї притаманні наступні способи реалізації «Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця»

- а) Директивна
- б) Нормативна модель
- в) Аналітична модель
- г) Модель, орієнтована на дії

64. Що є основою моделі організаційного розвитку за Л. Грейнером

- а) Людські ресурси
- б) Розвиток підприємства
- в) Зміна порядку роботи
- г) Послідовність криз

65. Для якої фази у моделі Грейнера характерно - зростання через співпрацю:

- а) Фаза 5
- б) Фаза 1
- в) Фаза 4
- г) Фаза 2

66. Хто із науковців вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожную ситуацію організаційного життєвого циклу.

- а) Данко
- б) Вайт
- в) Адідес
- г) Колльєр

67. Перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації – це:

- а) Трансформація
- б) Зміна
- в) Перекваліфікування
- г) Вірного варіанту немає

68. Зміни, які виникають внаслідок того, що організація має адаптуватись до змін середовища, в якому працює – це:

- а) Зовнішні зміни
- б) Зміна адміністративних програм
- в) Внутрішні зміни
- г) Зміна трудових програм

69. Який пункт НЕ відноситься до внутрішніх змін організації:

- а) Швидке перепрофілювання організації
- б) Зниження продуктивності
- в) Застарілість продуктів та технологій
- г) Зростання конкуренції

70. Планові(стратегічні зміни) – це:

- а) зміни, які попередньо розробляють, впроваджують з конкретними умовами
- б) реагування на певні події

- в) зміни технологій, що застосовуються на підприємстві
- г) вірної відповіді немає

71. Класифікація організаційних змін за ступенем включає в себе:

- а) розвиваючі зміни, спрямовані на поліпшення поточної діяльності організації
- б) перетворюючі зміни передбачають поступове принципове перетворення окремих процесів в організаціях
- в) трансформаційні, спрямовані на проведення комплексних перетворень усієї системи
- г) всі відповіді вірні

72. Для якого етапу процесу управління змінами характерні наступні ознаки «Розробка детального проекту (плану) змін, ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень»

- а) Впровадження
- б) Підготовка
- в) Оцінка і закріплення результатів
- г) Немає вірної відповіді

73. На фінансових показниках та оцінюванні ефективності їх досягнення ґрунтується:

- а) Теорія О
- б) Теорія Е
- в) Теорія А
- г) Теорія В

74. Який із пунктів НЕ відноситься до Теорії О:

- а) Розвиток організації
- б) Організаційна структура
- в) Підвищення прибутку
- г) Залучення співробітників до процесу прийняття рішень

75. Яку кількість етапів включає в себе Модель Л. Грейнера:

- а) 6
- б) 5
- в) 7
- г) 3

76. Для якого етапу за моделлю Л. Грейнера характерна наступна ознака - «Збір відповідної інформації, виявлення справжніх причин виникнення проблем. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем»

- а) Етап 1
- б) Етап 2
- в) Етап 3
- г) Етап 4

77. Про яку із фаз за Моделлю «кривої змін» Дж. Дак йде мова – «Вирішальний етап процесу організаційних змін - етап, на якому ймовірність провалу особливо велика»

- а) Застій
- б) Підготовка
- в) Реалізація
- г) Перевірка на міцність

78. На чому зосереджена основна увага у моделі Дж. Дака:

- а) емоційна поведінка людей
- б) внутрішні зміни
- в) зовнішні зміни
- г) вірної відповіді не вказано

79. Яка зміна включає модифікації в способах або методах виконання роботи і обладнанні, яке використовується?

- а) Зміна людей
- б) Зміна технології
- в) Зміна структури
- г) Внутрішня зміна

80. Допомога надана зовнішнім консультантом менеджеру в сприйнятті, розумінні і дії на основі результатів процесу – це:

- а) Аналіз зворотного зв'язку
- б) Тренування чутливості
- в) Створення команд
- г) Процес консультування

81. Для якої теорії характерна наступна ознака: «заснована на таких поняттях, як діяльність, взаємодія і почуття»

- а) Теорія близькості
- б) Теорія взаємодії
- в) Теорія рівноваги
- г) Теорія ймовірностей

82. Для якого етапу групового розвитку характерна ознака: «Це етап, на якому група функціонує в повну силу і присвячує себе ефективному виконанню завдань, узгоджених на попередньому етапі»

- а) Формування
- б) Бурління
- в) Становлення норм
- г) Дія

83. Ким була запропонована чотирьохетапна модель групової динаміки в 1965 році?

- а) Вільям Вайт
- б) Джон Колльєр
- в) Брюс Такман
- г) Курт Левін

84. До типів груп НЕ відносяться:

- а) Первинні групи
- б) Коаліції
- в) Комітети
- г) Вірної відподі немає

85. Які фактори відіграють важливу роль у визначенні ефективності групи?

- а) Взаємозалежність завдань
- б) Взаємозалежність результатів
- в) Потенціал
- г) Всі відповіді вірні

86. Який фактор підвищує згуртованість групи?

- а) Міжгрупова конкуренція
- б) Велика чисельність групи
- в) Внутрішньогрупова конкуренція
- г) Домінування одного або кількох членів

87. До симптомів групової однодумності належить:

- а) Зайвий оптимізм і готовність до ризику
- б) Безумовна віра у внутрішньо притаманну групі мораль
- в) Контроль за відхиленням від явного консенсусу
- г) Всі відповіді вірні

88. До особистого фактору, який викликає неефективність груп відноситься:

- а) Оплата праці
- б) Система винагород
- в) Члени команди не хочуть розлучатися зі старим досвідом або забути про свої колишні влади і положенні
- г) Вірної відповіді немає

89. Для якої типології команди характерні наступні ознаки: «виробничі бригади, шахтарські команди, ремонтні бригади, команди льотного складу, групи обробки даних»

- а) Дорадчі команди
- б) Виробничі команди
- в) Проектні команди
- г) Група дій

90. Орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах – це:

- а) Команди з вирішення проблем
- б) Функціональні команди
- в) Міжфункціональні команди
- г) Самокеровані команди

РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання ґрунтується на застосування рейтингової системи оцінювання, яка передбачає систематичну роботу студентів протягом семестру і складається з наступних заходів:

1. Тестування (max 10 балів) – протягом семестру проводяться два тести напередодні календарних атестацій.
 2. Опитування на практичних заняттях (max 10 балів) – протягом семестру студенти мають брати активну участь у прикладному опрацюванні теоретичного матеріалу, дискусіях.
 3. Робота над кейсами (max 10 балів) – передбачає опрацювання конкретних ситуацій, пов'язаних із формуванням власних пропозицій щодо подальшого розвитку аналізованих підприємств
 4. Командні заходи (max 10 балів) – протягом семестру передбачено проведення двох ділових ігор, які спрямовані на розвинення командної взаємодії.
 5. Модульна контрольна робота (max 10 балів) – виконується на практичному занятті після завершення «Тема 6. Механізм управління та реалізації організаційних змін».
 6. Підсумковий екзамен (max 50 балів) – проводиться у письмовому вигляді відповідно до розкладу після завершення аудиторного навчання.
- Максимальний бал за курс – 100 балів.

Умови допуску до семестрового контролю: допуск до складання Підсумкового екзамену можливий за умови отримання студентом не менше 25 балів за п. 1-4.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Основні характеристики процесу організаційного розвитку.
2. Відмінності циклічного і сталого розвитку.
3. Сучасні концепції розвитку економічних систем.
4. Трансформація парадигми менеджменту.
5. Еволюція теорій організаційного розвитку.
6. Сутність процесу розвитку організації.
7. Порівняльний аналіз моделей запланованих змін.
8. Модель діагностики організаційної системи.
9. Проблеми організаційного розвитку і рішення по матриці Д. П'ю.
10. Модель п'яти фаз розвитку компанії за Грейнером.
11. Організаційні зміни як економічна категорія.
12. Класифікаційні ознаки організаційних змін.
13. Зміни за рівнями організаційного розвитку
14. Моделі управління змінами
15. Опір змінам: визначення, природа і наслідки.
16. Причини опору.
17. Види опору.
18. Методи подолання опору змінам.
19. Модель «поля сил».
20. Трансформаційне лідерство.
21. Управлінські заходи, що підтримують зміни.
22. Моделі організаційного розвитку підприємства.
23. Організаційний розвиток на індивідуальному рівні.
24. Теорії формування груп.
25. Етапи групового розвитку.
26. Типи груп.
27. Розвиток команд та відмінності команди від групи.
28. Принципи врегулювання міжособистісних конфліктів.

29. Причини конфліктів при реалізації проектів організаційного розвитку.
30. Методи управління конфліктними ситуаціями.
31. Сутність соціального капіталу.
32. Структура соціального капіталу.
33. Атрибути та особливості соціального капіталу.
34. Розуміння вертикального та горизонтального соціального капіталу.
35. Розуміння внутрішнього та зовнішнього соціального капіталу.
36. Сутність та властивості організаційної культури.
37. Види та елементи організаційної культури.
38. Типи організаційних культур.
39. Підходи до управління організаційною культурою.
40. Методи оцінювання та аналізу організаційної культури.

РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Базова література:

1. Управління організаційним розвитком підприємств : Навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / А.Р. Дунська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,3 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530>
2. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
3. Расвнёва, Олена Валентинівна Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія / Расвнёва О.В., Тоузани Т. – Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. – 290 с.

Додаткова література:

1. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Київ: Політехніка. 2019. 249 с.
2. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку промислових підприємств в умовах світового ринку: Монографія / А.Р. Дунська. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 486 с.
3. Дунська А.Р., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23-29. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.12.23](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.23) URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5069&i=3>
4. Dunska A., Boiarynova K., Kravchenko M. Scientific approach to determining the vectors of innovative development of industrial enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 7 No. 4, 2021 P. 231-242. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-231-242>
5. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443> (дата звернення: 29.05.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.12](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12)

6. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.
7. Дунська А. Р. Соціально-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств: монографія / А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 232 с.
8. Вумек Дж. Ощадливе виробництво : як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / Джеймс Вумек, Деніел Джонс ; переклад з англійської Д. Погребняка. – Харків : Фабула : 2019. Ранок, – 446 с.
9. Дорошенко Г. О. Державне управління розвитком інноваційного потенціалу України в сучасних умовах : монографія / Г.О. Дорошенко, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, К.Г. Сердюков [та 2 інших] ; за загальною редакцією Г.О. Дорошенко ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019. – 206 с.
10. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О.М. Гуцалюк. – Запоріжжя : Видавничий дім "Гельветика", 2018. – 423 с.
11. Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика : монографія / Жовковська Т. Т. ; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль : Паляниця В. А., 2018. – 264 с.
12. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". – Харків : Точка, 2018. – 207 с.
13. Чуприна Н. М. Управління еколого-орієнтованим розвитком промислових підприємств : монографія / Н.М. Чуприна ; Міністерство освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Український державний хіміко-технологічний університет". – Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2018. – 354 с.
14. Шарко М. В. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М.В. Шарко, Н.В. Мєшкова-Кравченко, А.В. Тарасюк ; Міністерство освіти і науки України,

- Херсонський національний технічний університет. – Херсон : В.С. Вишемирський, 2018. – 217 с.
15. Shenderivska L. Enterprises development: management model / Shenderivska L., Guk O. // Baltic Journal of Economic Studies. – 2018. – Vol. 4, No. 1. – P. 334-344. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43740>
16. Гудзинський О. Д. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія / Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. – Київ : Компринт, 2017. – 404 с.