

Київський національний торговельно-економічний університет
Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління змінами

повна назва навчальної дисципліни

для підготовки
студентів освітнього
ступеня

магістр

року набору

2020

молодший бакалавр, бакалавр
чи магістр

курсу

1

номер курсу, на якому викладається дисципліна

форма навчання

денна

форма навчання

статус дисципліни

вибіркова

Харків, 2020 рік

Розробник:

Буднік Марина Миколаївна,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та
торговельного підприємництва, кандидат еко-
номічних наук, доцент

прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий
ступінь, вчене звання повністю

10.09.2020 р.

Програму розроблено на підставі силабусу навчальної дисципліни,
затвердженого на засіданні методичної ради інституту, протокол від
08.05.2020 р. № 04.

Програму розглянуто та затверджено на засіданні методичної комісії інституту,
протокол від 11.09.2020 р. № 01.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» розроблена відповідно до освітньо-професійних програм: Публічне управління та адміністрування, Економіка та безпека бізнесу, Маркетинг другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями: 281 Публічне управління та адміністрування, 051 Економіка, 075 Маркетинг галузей знань: 28 Публічне управління та адміністрування, 05 Економіка, 07 Маркетинг.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування загальних та професійних компетентностей щодо сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо управління змінами на підприємствах.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процеси і методи управління змінами на підприємствах в процесі реалізації стратегій та в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Навчальна дисципліна передбачає знання основ мікроекономіки, менеджменту, економіки підприємства та планується до вивчення здобувачами ступеня вищої освіти магістр на 1 курсі.

Мова викладання – українська.

У результаті вивчення дисципліни студент має

знати:

- сутність та види змін;
- підходи і методи управління змінами;
- особливості управління змінами в різних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

вміти:

- застосовувати на практиці отримані знання;
- вільно орієнтуватися в та практичних проблемах управління змінами;
- аналізувати ефективність окремих управлінських рішень;
- розробляти стратегію проведення змін;
- пропонувати заходи зменшення опору змінам.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

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

Тема 2. Види змін

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін, зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка/ Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/ К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/ Джаго).

Тема 4. Моделі управління змінами

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей, умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін. Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формування цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін:

інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами. Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури. Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стилi проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін. Контроль реалізації змін і реагування.

Тема 7. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання» - «високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни. Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами з ІТ. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 9. Організаційний розвиток

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку Ї. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

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

реорганізації: злиття, поглинання, поєднання, поділ, виділення, перетворення. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і змін. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Теми дисципліни	Обсяг у годинах																								
	денна форма												заочна форма												
	повна						скорочена						повна						скорочена						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					усього	у тому числі					усього	у тому числі					
Л		СЗ	ПЗ	ЛЗ	СРС	Л		СЗ	ПЗ	ЛЗ	СРС	Л		СЗ	ПЗ	ЛЗ	СРС	Л		СЗ	ПЗ	ЛЗ	СРС		
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	16	1		1		14																			
Тема 2 Види змін	14	1		1		12																			
Тема 3 Керівництво і лідерство в управлінні змінами	16	1		1		14																			
Тема 4 Моделі управління змінами	17	1		2		14																			
Тема 5 Підготовка до змін та їх планування	18	2		2		14																			
Тема 6 Механізм реалізації змін. Контроль	17	1		2		14																			
Тема 7 Управління опором змінам	16	1		1		14																			
Тема 8 Традиційні і сучасні методи управління змінами	17	2		1		14																			
Тема 9 Організаційний розвиток	17	2		1		14																			
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	14					14																			
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	18	2		2		14																			
Усього годин / кредитів ECTS	180/6	14		14		152																			

Навчальні матеріали з освітнього компоненту доступні на Порталі навчальних ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу інституту: <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=4733>

4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 1.

1. Основні особливості організаційних змін.
2. Політика змін та її основні принципи.
3. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 2. Види змін

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 2.

1. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
2. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
3. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами.

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 3.

1. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей: поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка/ Д. Мутона.
2. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей: ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/ К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/ Джаго).

Тема 4. Моделі управління змінами.

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 4.

1. Модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера.
2. Модель управління змінами Дж. Коттера.
3. Модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі).

Тема 5. Підготовка до змін та їх планування.

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 5.

1. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт.
2. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.

Передбачено опрацювання питань, які подано нижче та наведено у навчальному посібнику [1] до теми 6.

1. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа.

2. Стилi проведення змiн за О.С. Вiханським. Стратегiї здiйснення змiн за Торлi i Уiрденiусом.

3. Пiдходи до управління змiнами залежно вiд стилю управління, який використовується на пiдприємствi, i ступеня залучення працiвників до здiйснення змiн.

Тема 7. Управління опором змiнам.

Передбачено опрацювання питань, якi подано нижче та наведено у навчальному посiбнику [1] до теми 7.

1. Унiверсальнi методи подолання опору (iнформування i спiлкування, участь i залученiсть, допомога i пiдтримка, переговори i угоди, манiпуляцiя i кооптацiя, явне i неявне примушення).

Тема 8. Традицiйнi i сучаснi методи управління змiнами.

Передбачено опрацювання питань, якi подано нижче та наведено у навчальному посiбнику [1] до теми 8.

1. Змiни та iнформацiйнi технологiї. Управління змiнами з IT.

2. Роль IT-менеджменту в організацiйних змiнах.

3. Способи iнiцiювання адаптацiї команди до організацiйних змiн.

Тема 9. Органiзацiйний розвиток.

Передбачено опрацювання питань, якi подано нижче та наведено у навчальному посiбнику [1] до теми 9.

1. Органiзацiйний розвиток як поєднання організацiйно-структурної та соцiально-психологiчної складової, що забезпечують ефективнiсть змiн. Передумови i цiнностi організацiйного розвитку: люди як iндивiдууми, як члени груп, як члени організацiї.

Тема 10. Реiнжинiринг бiзнес-процесiв.

Передбачено опрацювання питань, якi подано нижче та наведено у навчальному посiбнику [1] до теми 10.

1. Ситуацiї застосування i умови проведення реiнжинiрингу.

2. Проект реiнжинiрингу бiзнес-процесiв, особливостi його розробки.

3. Створення карти процесу. Iнструментарiй реiнжинiрингу бiзнес-процесiв.

Тема 11. Змiни у стратегiї пiдприємства.

Передбачено опрацювання питань, якi подано нижче та наведено у навчальному посiбнику [1] до теми 11.

1. Форми реорганiзацiї: злиття, поглинання, поєднання, подiл, видiлення, перетворення, згiдно законодавства України.

2. Стратегiї впровадження змiн залежно вiд стану пiдприємства: випереджаюча стратегiя, стратегiя розвитку, стратегiя оптимiзацiї, стратегiя перебудови, стратегiя скорочення i розпродажу.

Зміст, порядок виконання та критерії оцінювання самостійної роботи студентів наведено на Порталі навчальних ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу інституту: <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=4733>

Організація самостійної роботи студентів регламентується наступними нормативними документами:

- Положенням про самостійну роботу студентів Харківського торговельно-економічного-інституту КНТЕУ;

- Положенням про організацію освітнього процесу у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ.

5. ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Для визначення рівня засвоювання студентами навчального матеріалу використовуються наступні форми оцінювання та схема розподілу балів:

Осінь 2020/2021 н. р.

№	Рейтингові оцінки	Макс. бали за формами навчання	
		денна	заочна
1	Поточний контроль	60	60
1.1	<i>Тема 1</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.2	<i>Тема 2</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.3	<i>Тема 3</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.4	<i>Тема 4</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.5	<i>Тема 5</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.6	<i>Тема 6</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	

№	Рейтингові оцінки	Макс. бали за формами навчання	
		денна	заочна
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.7	<i>Тема 7</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.8	<i>Тема 8</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.9	<i>Тема 9</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
1.10	<i>Тема 10</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	3	
	Опрацювання практичного завдання		
	Тестування на Порталі	2	
1.11	<i>Тема 11</i>		
	Опрацювання матеріалу лекції	1	
	Опрацювання практичного завдання	2	
	Тестування на Порталі	2	
	<i>Додаткові бали</i>	5	
2	Підсумковий семестровий контроль (письмова екзаменаційна робота)	40	
2.1	Завдання на оцінювання теоретичних знань (комп'ютерне тестування).	10	
2.2	Завдання на оцінювання практичних навичок (розрахунково-аналітичне завдання)	10	
2.3	Ситуаційне завдання на оцінювання професійних вмінь	20	
3	Оцінка з дисципліни	100	

Під час організації освітнього процесу на Порталі використовуються наступні елементи:

- опрацювання матеріалу лекції: елемент «Лекція»
- опрацювання практичного завдання: елемент «Завдання»;
- тестування на Порталі: елемент «Тест».

Оцінювання результатів навчання студентів здійснюється за 100-баловою шкалою та шкалою ЄКТС. Умовою допуску до підсумкового семестрового

контролю є виконання програми навчальної дисципліни і отримання оцінки за виконання завдань поточного контролю не менше ніж 36 балів. Мінімальна загальна кількість балів для отримання позитивної оцінки з дисципліни – 60.

Організація та проведення контрольних заходів регламентується наступними нормативними документами:

- Положенням про оцінювання результатів навчання студентів у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ;
- Положенням про організацію освітнього процесу у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ.

6. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

6.1. Основні джерела інформації

1. Буднік М. М. Управління змінами: [підручник] / М. М. Буднік, Н. М. Курилова. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. – 226 с. [Електронний ресурс]. – Також доступно: <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=4733> – Станом на 01.09.2020. – Назва з екрана.

2. Управління змінами: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Гришук. – Львів : Видавництво «Львівська політехніка», 2014. – 356 с.

3. Буднік М. М. Стратегічне управління : навчальний посібник М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 292 с.

6.2. Додаткові джерела інформації

4. Definition of Change Management [Electronic source] : Ghange coach: [journal website]. – Available at: <https://www.change-management-coach.com/definition-of-change-management.html>– Viewed 01.09.2020. – Title from screen.

5. Strategic management [Electronic source] : John Wiley & Sons, Ltd // Wiley : [journal website]. – Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266> – Viewed 01.09.2020. – Title from screen.

6. Польшаков В. І. Реінжиніринг бізнес-процесів. Монографія / В. І. Польшаков, О. Б. Данченко., І. В. Польшаков – Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 240 с.

7. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – Москва : Наука, Юнити, 2000. – 272 с.

8. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1998. – 704 с.

9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 480 с.

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: : [пер. с англ.] /

И. Ансофф, Є. Дж. Макдоннел– Санкт Перербург : Издательство «ПитерКом», 1999. - 308 с.

11. Господарський кодекс України. 16 січня 2003 року № 436-IV [Електронний ресурс] : Законодавство України // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Станом на 01.09.2020. – Назва з екрана.

12. Management. Журнал. [Електронний ресурс]. – Також доступно: <http://iso-management.com/> – Станом на 01.09.2020. – Назва з екрана.

13. Минцберг Г. Школы стратегий: [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел: под. общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт Перербург : Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

14. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. – 714 с.

15. Афанасьєв М. В. Управління розвитком підприємства: навчально-методичний посібник. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.

16. Воронков Д. К. Особливості впливу змін підприємства на його вартість / Д. К. Воронков // Економіка промисловості. – 2018. - № 4 – С. 52 – 58.