

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту і адміністрування
к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: "ОГРОНИЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ
ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ"
(на матеріалах ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за спеціальністю
7.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”

Виконав:

студент 51 групи
спеціальності 7.03060101
«Менеджмент
організацій і адміністрування»
Запетрук Денис Олександрович

Науковий керівник:

Доцент кафедри
економіки та менеджменту
Саух І.В

Житомир 2017

Допущено до захисту
протокол засідання кафедри менеджменту і адміністрування
№ __ від __ _____ 2017 року

Оцінка:

Національна шкала: _____

Кількість балів: _____

ECTS: _____

Члени комісії:

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-	Ошибка! Закладка не определена. 5
ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІУ Ошибка!	Закладка не определена. 5
1.1. Сутність організаційних та економічних змін Ошибка!	Закладка не определена. 5
1.2. Фактори, які стимулюють та стримують організаційно-економічні зміни та їх особливості	Ошибка! Закладка не определена. 11
1.3. Методичні підходи до здійснення організаційно-економічних змін	Ошибка! Закладка не определена. 16
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН НА ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» ...	Ошибка! Закладка не определена. 22
2.1. Характеристика ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» як суб'єкта господарювання	Ошибка! Закладка не определена. 22
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Ошибка! Закладка не определена. 25
2.3. Організаційно-економічний механізм здійснення змін на ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	Ошибка! Закладка не определена. 31
2.4. Охорона праці на ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» Ошибка!	Закладка не определена. 33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ. Ошибка!	Закладка не определена. 39
3.1. Удосконалення організаційних змін в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Ошибка! Закладка не определена. 39
3.2. Удосконалення економічних змін в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» Ошибка!	Закладка не определена. 46

3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів **Ошибка! Закладка не определена.**56

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **Ошибка! Закладка не определена.**62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **Ошибка! Закладка не определена.**67

ВСТУП

Управління організаційно-економічними змінами на українських підприємствах сьогодні є недостатньо досліджене, а існуючі методи і моделі щодо проведення змін не завжди актуальні. Динамічне середовище та велика кількість факторів впливу на підприємство змушують керівників та працівників невідкладно реагувати на зміни, що виникають у процесі діяльності організації.

Реагування на такі зміни повинно бути не тільки швидким, але й ефективним, що дозволить зберегти позиції організації на ринку та забезпечить її майбутнє існування. Оскільки організаційні зміни – це зміни, що стосуються здебільшого функції планування на підприємстві та зміни його організаційної структури, варто виділити поняття організаційно-економічних змін як змін, що стосуватимуться оптимізації та реструктуризації економічної системи організації загалом. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Різноманітні теорії та етапи управління організаційними змінами, зокрема процеси планування й реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: різноманітні теорії здійснення змін в організації К. Левіна, визначення причин змін на підприємствах та методів управління ними О.О. Гайдей, теоретичні та прикладні засади управління підприємством О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Осоновська Г.В., Осоновський О.А., процес та методи управління змінами І.І. Бажин, Г.М. Тарасюк, О.В. Дашкевська, О.М. Грабчук та ін.

Слід зазначити, що поняття організаційно-економічних змін на підприємстві є недостатньо досліджене сьогодні та потребує глибшого вивчення науковців.

Метою роботи є аналіз організаційно-економічного механізму здійснення змін в організації.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- розглянути сутність організаційних та економічних змін;
- дослідити фактори, які стимулюють та стримують організаційно-економічні зміни та їх особливості;
 - навести методичні підходи до здійснення організаційно-економічних змін;
 - здійснити характеристику ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» як суб'єкта господарювання;
 - провести оцінку фінансово-господарської діяльності ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
 - проаналізувати організаційно-економічний механізм здійснення змін на ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
 - вивчити охорону праці на ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
 - розглянути удосконалення організаційних змін в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
 - запропонувати удосконалення економічних змін в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
 - розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів .

Об'єктом вивчення в роботі виступає ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Предметом дослідження являється організаційно-економічний механізм здійснення змін в організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході виконання дипломної роботи нами було дійдено висновків, що:

1. Результати аналізу літературних джерел свідчать про те, що не існує чіткої класифікації організаційних змін. Оскільки діяльність організації залежить від впливу різноманітних чинників, то ми запропонували класифікацію організаційних змін відповідно до чинників впливу на організацію за О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник.

Чинники впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу та середовище впливу. За рівнем впливу виділяють []:

- мікроекономічні чинники, які здійснюють вплив на рівні підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо);

- макроекономічні, які впливають на рівні галузей та держави (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо). За середовищем впливу []:

- внутрішнє середовище визначається внутрішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси);

- зовнішнє – визначається зовнішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами, що впливають на організацію ззовні (споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації тощо). На основі проаналізованих вище чинників, можемо дійти висновку, що перша класифікація – за рівнем впливу – не дає змоги нам класифікувати організаційні зміни, адже містить елементи зовнішнього середовища, які

можуть бути і є причиною здійснення організаційних змін, які відбуваються в організації. Проте, друга класифікація – за середовищем впливу – дає змогу виділити різні види змін залежно від внутрішнього середовища організації.

2. Фактори впливу як для організаційних, так і для організаційно-економічних змін є однаковими. Зовнішні пов'язані зі специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше – зі змінами, що виникають у складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо.

Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як конкуренти, постачальники, споживачі є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів, то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології та структуру організації.

3. Ефективність впровадження організаційно-економічних змін оцінюється за результатами, до яких ці зміни призвели, а також за можливими перспективами, що виникли внаслідок впровадження змін. Отже, результати змін слід оцінювати з двох позицій: з позиції того, до чого ці зміни привели, та з позиції того, які перспективи відкриваються перед підприємством у результаті запровадження таких змін. При цьому варто зважати на новизну і перспективність запропонованих змін; кількість запропонованих і можливість реалізації таких змін; економічний ефект, здобутий від впровадження таких змін, практичний внесок у підвищення технічного рівня і техніко-економічних показників підприємства. Необхідність організаційно-економічних змін зумовлена мінливістю у середовищі існування організації, а ефективні зміни підвищують показники діяльності організації.

4. Перед проведенням організаційно-економічних змін на

підприємствах необхідно сформувавши концепцію комплексного управління змінами. Головна ідея концепції така: для успішного функціонування підприємства в даному зовнішньому середовищі й ефективного досягнення поставлених цілей необхідна відповідність 3 параметрам: рівня впливу зовнішнього середовища, рівня реактивності виробничої системи й рівня її ресурсодостатності.

5. Дослідження проводилося на базі ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» – найбільшого українського універсального комерційний банк, орієнтований на комплексне обслуговування корпоративних клієнтів усіх форм власності і фізичних осіб, що входить до складу восьми системних банків України.

Система менеджменту ПАТ КБ «Приватбанк» представлена такими основними підсистемами: фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг.

6. Однак, з метою отримання комплексної оцінки системи управління загалом було розраховано узагальнюючий показник, який розраховується за середньоарифметичною інтегральних показників оцінки підсистем операційного, фінансового, інноваційного та інформаційного менеджменту, банківського маркетингу та менеджменту персоналу.

Отримані результати дають підстави характеризувати рівень стану системи управління банку.

Однак для формування більш повних висновків стосовно значень узагальнюючого показника оцінки системи управління банком доцільно визначити їх рівні. Це завдання вирішується з використанням шкали, яка розроблена з урахуванням закону Фібоначчі [1].

При цьому відомо, що мінімальне значення шкали відповідає значенню 0 (тобто мінімальне значення, яке може приймати узагальнюючий показник), а максимальне значення – 1 (максимальне значення інтегрального показника).

Аналізуючи значення узагальнюючого показника, зазначимо, що ПАТ КБ «Приватбанк» характеризується середнім рівнем функціонування системи

управління протягом 2013–2015 рр.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу одержати комплексну оцінку системи управління банком, враховуючи такі складові, як: операційний, фінансовий, інформаційний та інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг.

Оцінка системи управління ПАТ КБ «Приватбанк» вказала нам на необхідність доцільності впровадження контролінгу на ПАТ КБ «Приватбанк», оскільки стан управління його ресурсами свідчить про готовність та можливість проведення змін в організації з метою підвищення результативності діяльності.

7. Удосконалення організаційних змін в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» в першу чергу має стосуватися процесу удосконалення організаційної структури банку. Удосконалення організаційної структури ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи.

Цього можна досягти двома прямо протилежними способами:

– збільшення витрат на створення нових підрозділів для виконання додаткових функцій та обсягів роботи (що доцільно, насамперед, для банків, які розвиваються);

– скорочення витрат – для надмірних систем, які відчувають труднощі з подальшою діяльністю наявних організаційних структур.

8. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» зовні може здаватися традиційною, в міру консервативною фінансовою установою або високотехнологічною мережевою організацією з проактивним персоналом. Проте, яким чином він би не виглядав, головне для нього – це прибуток. Основна мета змін у будь-якому бізнесі – підвищення його прибутковості при прийнятному рівні ризику. Багато змін, запроваджених найбільш успішними банками в світі, допомогли їм вийти на новий рівень розвитку. Метою цих змін було вдосконалення стратегій і методів управління для досягнення вищої прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анохина Л.А. Курс лекцій по менеджменту організацій / Л.А. Анохина. – Краматорск: ДГМА, 2005. – 228 с.
2. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
3. Белоусов В. Е. Модель построения оптимальной структуры бизнес-процессов в системе организационного управления / В. Е. Белоусов, Л. Н. Крахт, И. В. Поцобнева // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – Т. 7. – С. 195–198.
4. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко. – Електронний-ресурс: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
5. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко. [Електрон. ресурс]. – Доступний з: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
6. Борисов Э. Ю. Системная методология управления и построения гибких банковских структур [Электронный ресурс] / Э. Ю. Борисов // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2013. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/?p=issue-6-13-economy-management>.
7. Боцян Т.В. Етичність бізнесу в Україні крізь призму нефінансової звітності/ Економічний часопис – XXI. - №3-4 (1). – 2013. – с. 50-54
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – 71 с.
10. Грабчук О.М. Механізм впливу невизначеності на розвиток економічних систем / О.М. Грабчук. [Електронний ресурс].

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара.
http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_30/10_30_12.pdf.

11. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.- М., 2007. – С. 33 – 58.

12. Дашевська О.В. Глобалізаційний вплив на розвиток економічної системи країни [Текст] / О.В. Дашевська // Науковий вісник Ужгородського університету 2011. – 90 с.

13. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.

14. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособие : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2000. – 272 с.

15. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: [пер. с англ.]; [уч. пос.] / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.

16. Евгения Шамис, Борис Жогин. Изменения: мода или необходимость? // Управление компанией. - 2005. - № 11. - 300 с.

17. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.

18. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: [навчальний посібник] / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

19. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: [навчальний посібник]. – 2-ге вид., доп. і перероб. / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

20. Карпюк О.А. Прибуток як економічна категорія в X-економіці: обліковий аспект/ Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – №1(39). – С.82-91

21. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – С. 113 – 155

22. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс.– 2-е изд.– СПб: Питер, 2004.– 416 с. 1
23. КознАлен Р. Курс МВА по менеджменту/ 4-е изд. - М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. - 507 с.
24. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Проблемы современной экономики.– 2009. – № 1(17) // <http://www.meconomy.ru/art>.
25. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. С англ. - М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. - 192 с.
26. Коттер Дж П. Впереди перемен / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.– 256 с.
27. Коттер Дж.П. Впереди перемен (Leading Change). Harvard Business School Press, 1996.
28. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership). М., «Альпина», 2007.
29. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М., «Олимп-Бизнес», 2004.
30. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М., «Эксмо», 2008
31. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. 9. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – С. 9–22.
32. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – С. 352.
33. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2003. – с. 352.

34. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с.
35. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
36. Лобанова Т. Возможности организационных изменений банковских структур [Электронный ресурс] / Татьяна Лобанова // Бизнес-консультирование. – Режим доступа : www.tsyganok.ru.
37. Лук'янова В.В. Економічний ризик: [навчальний посібник] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 462 с. 18. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: [навч.- метод. посібник] / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 176 с.
38. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
39. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. Изд-во "Питер".- 2003. - 645стр.
40. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. -М: Дело, 1992.-702 с.
42. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. - К.: Знання, 2002. - 311 с.
43. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. Вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2002. - 392 с.
44. Новий тлумачний словник української мови / [укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко]. – К.: Аконіт, 2000. – Т. 2. – 912 с.
45. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. – К. : Вид-во "Аконіт", 2000. – Т.2. – С. 912.

46. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004.

47. Організаційна поведінка/ Д.Галгірел, Дж.В. Слокум - молодший, - К.: Академвидав, - 2001. - 547 с. 20. Основи менеджмента/ Бородушко И.В., Лукашевич В.В., ред., ЮНИТИ -2006, 271 с.

48. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – С. 860.

49. Осовська Г.В. Основи менеджменту [Текст] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський: Підручник. – Вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

50. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.

51. Практика управління человеческими ресурсами/ Армстронг М. - Питер, . 2004. - 340 с.

52. Професійна юридична система [Електронний ресурс]. Наказ “Про затвердження Загальних вимог до системи управління діяльністю у сфері використання ядерної енергії (Загальні вимоги, п.1.4)” 19.12.2011 №190. <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.31664.0>.

53. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.

54. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

55. Річні звіти НБУ за 2011–2015 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish>.

56. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// Журнал «Деловое совершенство» - 2003 г. - №1-2

57. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства: [навчальний посібник] / І.І. Сахарцеві, О.В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.
58. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007.
59. Стадник В.В. Менеджмент: [підручник] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007.
60. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІОЦ Видавництво “Політехніка”, 2004. – 200 с.
61. Тарасюк Г.М., Управління змінами в системі управління підприємством [Текст] / Г.М. Тарасюк Житомирський державний технологічний університет.;
62. Теоретичні та прикладні засади менеджменту/ Кузьмін О.Є. - Львів, БаК, - 2003. - 470 с.
63. Управление изменениями: компакт-учебник. [Текст] / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2003. – 287 с.
64. Управление изменениями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с.
65. Управление изменениями: Модели, инструменты технологи организационных изменений: пер. с англ., Камерон),, Грин М., - Добрая книга-2006.- 358 стр.
66. Управление информационными системами/ Лодон Дж. - Питер, - 2005. -541 с.
67. Управление организационными изменениями // Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С-Петербургского государственного университета,2005.- 432 с.
68. Федоренко В.Г.Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.Г.Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. - 2-е вид., доп. К.: А.С.К., 2001. -280 с.

69. Фітас Н. Ю. Аутсорсинг у банківській сфері / Н. Ю. Фітас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 152–154. – (Сер. : Економіка).

70. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; [Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

71. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген. – Санкт-Петербург: АЗБУКА, БМикро. – 318 с.

72. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2005. - 608 с.

73. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

74. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2008. – 271 с.

75. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. — 432 с.

76. Энциклопедия современного управления: В 5-ти томах. / Фал мер Р.М. -1992.- т. Э-120с