

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Методичні рекомендації  
для практичних та семінарських занять

Харків  
ХДУХТ  
2020

Управління змінами : методичні рекомендації для практичних та семінарських занять [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2020. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент» за спеціалізацією «Менеджмент організацій та адміністрування»

Протокол від «24» грудня 2020 року № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «19» лютого 2020 року № 9

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «18» лютого 2020 року № 14

© Ткачова С. С., укладач, 2020  
© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2020

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для практичних та семінарських занять за темами	6
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	6
Тема 2. Види змін	10
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	14
Тема 4. Моделі управління змінами	18
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	22
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	26
Тема 7. Управління опором змінам	30
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	35
Тема 9. Організаційний розвиток	39
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	44
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	49
Методи контролю знань студентів	56
Список рекомендованої літератури	59
Інформаційні ресурси	60

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління змінами» є нормативною дисципліною для студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Дисципліна охоплює всі змістовні модулі, передбачені Галузевим стандартом вищої освіти; входить до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки та виноситься на державну атестацію.

Метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;

- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;

- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;

- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;

- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Після вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;

- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;

- формувати команду для проведення змін;

- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;

- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>												
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	13	2	–	2	6	3	12,5	0,5	–	1	7	4
Тема 2. Види змін	13	2	–	2	6	3	12,5	0,5	–	1	7	4
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	13	2	2	–	6	3	14	1	1	–	8	4
Тема 4. Моделі управління змінами	16	4	2	–	7	3	15	1	1	1	8	4
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	13	2	2	–	6	3	14	1	–	1	8	4
Разом	68	12	6	4	31	15	68	4	2	4	38	20
<b>Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами</b>												
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	13	2	2	–	6	3	13,5	0,5	1	–	8	4
Тема 7. Управління опором змін	13	2	–	2	6	3	13,5	0,5	–	1	8	4
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	13	2	–	2	6	3	14	1	–	1	8	4
Тема 9. Організаційний розвиток	13	2	2	–	6	3	13,5	0,5	1	–	8	4
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	14	2	2	–	7	3	13,5	0,5	–	1	8	4
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	16	2	2	2	7	3	14	1	1	–	8	4
Разом	82	12	8	6	38	18	82	4	3	3	48	24
<b>Всього за дисципліною</b>	<b>150</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>150</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>86</b>	<b>44</b>

# **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

## **ТЕМА 1 ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН**

### **Питання теми**

1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
2. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення.
3. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Що вивчає «Управління змінами» як наукова та навчальна дисципліна?
2. З якими дисциплінами пов'язано «Управління змінами»?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами в організації.
4. Здійсніть порівняльний аналіз визначень терміну «управління змінами».
5. Охарактеризуйте основні принципи управління змінами в організації.
6. Визначте основні компоненти процесу управління змінами в організації та наведіть їх характеристики.
7. Що розуміють під терміном «зміни»? Які уточнення необхідні для розкриття сутності терміну «зміни»?
8. Які вчені запропонували визначення сутності понять «стратегічні зміни», «організаційні зміни»?
9. Чим обумовлена необхідність проведення організаційних змін?
10. Які пояснення щодо причин організаційних змін надають ектерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія?

### **Тестовий тренінг**

**1.1. Хто із вчених зробив першу спробу розв'язати проблеми ефективного управління змінами?**

- а) Дж. Френч;
- б) Д. Шнайдер;
- в) К. Левін;
- г) П. Друкер.

**1.2. У загальному вигляді зміни – це:**

- а) необхідність підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі;
- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) перетворення організації між двома моментами часу;
- г) зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур.

**1.3. На які групи поділяються чинники, що сприяють організаційним змінам?**

- а) продуктивність праці та обсяги продажів;
- б) позиція керівників і мотивація співробітників;
- в) готовність керівників і готовність співробітників;
- г) позиція керівників і готовність рядових співробітників.

**1.4. Згідно з якою теорією першопричини змін будь-якої соціокультурної системи знаходяться за межами самої системи?**

- а) біхевіористичної;
- б) екстерналістської;
- в) іманентної;
- г) інтегральної.

**1.5. Яка теорія намагається пояснити природу змін в організації як результат внутрішніх і зовнішніх сил?**

- а) інтегральна;
- б) іманентна;
- в) екстерналістська;
- г) біхевіористична.

**1.6. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:**

- а) визнання першочергової розумової схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
- б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
- г) правильні відповіді а і в.

**1.7. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:**

- а) перетворення організації між двома моментами часу;
- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) послідовність подій, які призвели до змістовної зміни організації;
- г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.

**1.8. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?**

- а) для визначення зовнішніх змін;
- б) для визначення внутрішніх змін;
- в) для визначення програм реорганізації та перебудови;
- г) всі відповіді правильні.

**1.9. У наукових дослідженнях методологія проблем змін розглядається на таких рівнях:**

- а) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому, методичному;
- б) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому;
- в) загальнонауковому, приватнонауковому, методичному;
- г) філософському, загальнонауковому, методичному.

**1.10. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:**

- а) процесний і системний;
- б) процесно-системний;
- в) системно-процесний;
- г) всі відповіді правильні.

**1.11. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:**

- а) неадетивність, емерджентність, синергічність;
- б) цілісність, узагальненість, централізованість;
- в) адаптивність, сумісність підсистем і елементів в системі, еквіфінальність;
- г) всі відповіді правильні.

**1.12. Синергічність управлінських систем:**

- а) рівень співпадіння цільових функцій систем і підсистем, наприклад на мікрорівні, дозволяє оцінити вклад діяльності служб і підрозділів в реалізацію цілей організації;
- б) характеристика односпрямованості і синхронності дій підсистем і елементів системи;
- в) велика система не є сукупністю підсистем, які в неї входять (характеризує нову якість з інтеграції в цілісність елементів системи або підсистеми);
- г) оцінку існування системи як організаційно і функціонально цілісного об'єднання і роль кожного його елементу.

**1.13. Адаптивність управлінських систем –**

- а) властивість системи, яка характеризує відносну ізольованість та автономність її підсистем;
- б) характеристика системи і її елементів, щодо пристосування до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збереження ефективності і стабільності її функціонування;
- в) внутрішня схильність системи до досягнення деякого граничного стану, який не залежить від зовнішнього середовища;
- г) ступінь централізації управління елементами системи і її підсистем.

**1.14. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін?**

- а) аналіз і управління діяльністю організації з урахуванням різноманіття умов і факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації;
- б) дослідження функцій процесу управління як послідовно пов'язаних між собою дій;
- в) розгляд будь-якого керованого або процес-самокерованого явища з однієї сторони як сукупність послідовних дій, з іншої – як систему підсистем цих дій;
- г) виділення сукупності функцій, які необхідно виконати для підвищення результативності діяльності організації.



### **1.15. Управління змінами – це**

а) система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються у виходи, тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;

б) унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;

в) цілеспрямований вплив на керівництво, на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси, в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

г) досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації як соціального феномену.

### **1.16. Який перший принцип «політики змін» П. Друкера?**

а) організована ліквідація;

б) використання успіху;

в) треба перестати жити вчорашнім днем;

г) планове вдосконалення.

**1.17. Сучасними труднощами, які постають перед організаціями на шляху впровадження змін, є:**

а) нові технології;

б) послаблення конкуренції;

в) збільшення витрат;

г) брак інформації.

### **1.18. На яке питання відповідає біхевіористичний підхід до змін?**

а) як досягнути бажаного результату;

б) як можна змінити поведінку персоналу;

в) як можна змінити мислення персоналу;

г) як зміниться психологія працівника в результаті змін.

### **1.19. У чому полягає зміст когнітивного підходу до змін?**

а) у наявності визначених цілей та досягненні бажаних результатів;

б) у можливості зміни поведінки персоналу;

в) у можливості зміни психології працівника;

г) у можливості розвитку відчуття відповідальності персоналу.

### **1.20. Загострення конкуренції відноситься до групи:**

а) ринкових причин змін;

б) економічних причин змін;

в) політичних причин змін;

г) технологічних причин змін.

### **1.21. Які підходи до змін ви знаєте?**

- а) біхевіористичний, психодинамічний та гуманістичний;
- б) біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний та статичний;
- в) біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний;
- г) економічний, адміністративний, соціально-психологічний.

## **ТЕМА 2 ВИДИ ЗМІН**

### **Питання теми**

1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
2. Рівні змін: індивідуальні, групові, організаційні.
3. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Визначте та охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
2. Охарактеризуйте планові та ситуаційні зміни.
3. За якими напрямками класифікуються зміни в організації?
4. За яким критерієм виділяються розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні зміни?
5. В яких сферах діяльності організації відбувається зміна бізнес-моделі?
6. Визначте види змін залежно від рівня інноваційності перетворень в організації.
7. За якими ознаками класифікуються управлінські зміни в організаціях?
8. Який вид змін вимагає максимального часу та істотних ресурсів – зміни в індивідуальній або в колективній поведінці? Відповідь аргументуйте.
9. Які види змін виділяються в класифікації Норберта Тома?
10. Охарактеризуйте особливості індивідуальних, групових та організаційних змін.

### **Тестовий тренінг**

#### **2.1. Організаційні зміни поділяються на:**

- а) інноваційні та динамічні;
- б) якісні та планові;
- в) планові та ситуаційні;
- г) технологічні та стратегічні.

## **2.2. Ситуаційні зміни:**

- а) проектуються і впроваджуються у певному порядку і в конкретний час;
- б) реагують на події, які відбулися;
- в) відповідають прогнозованим майбутнім подіям;
- г) здійснюються в контексті зовнішнього середовища.

**2.3. Р. Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджеру потрібно зосередитися на таких типах змін:**

- а) товари і послуги;
- б) стратегія і культура;
- в) культура і технологія;
- г) всі відповіді правильні.

## **2.4. Під стратегічними змінами слід розуміти:**

а) впровадження нових методів і технологій управління організаційною структурою, корпоративною культурою підприємства з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів;

б) впровадження нових методів і технологій фінансового планування і бюджетування діяльності підприємств;

в) впровадження нових методів і технологій з тим, щоб перетворити діяльність підприємств у відповідність з вимогами ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі;

г) впровадження яких-небудь нововведень на стратегічному, оперативному або тактичному рівні управління підприємством.

## **2.5. Скільки можна виділити основних рівнів змін?**

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 6.

**2.6. Який з основних рівнів вимагає мінімального часу і мінімальних витрат?**

- а) зміна в індивідуальних установках;
- б) зміна в знаннях;
- в) зміна в особистісних навичках;
- г) немає правильної відповіді.

**2.7. На якому з рівнів людина має отримати позитивний досвід нової поведінки?**

- а) зміна в індивідуальних установках;
- б) зміна в особистісних навичках;
- в) зміна в індивідуальному поведженні;
- г) зміна в знаннях.

**2.8. Зміни, які вимагають тривалого часу і невеликих витрат, для яких необхідно створити умови, щоб людина їх прийняла, називаються:**

- а) зміни в знаннях;
- б) зміни в індивідуальних установках;
- в) зміни в індивідуальному поведженні;
- г) зміни в груповій поведінці.

**2.9. Під організаційними змінами слід розуміти:**

- а) зміни в технології виробництва;
- б) зміни в одному або кількох елементах організації;
- в) зміни в структурі документообігу підприємства;
- г) зміни в організації діяльності підприємства.

**2.10. Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається**

- а) сприйняттям;
- б) установкою;
- в) мотивацією.;
- г) комунікацією.

**2.11. Сприйняття особою спонукання до дій – це**

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) мотивація;
- г) сприйняття.

**2.12. Організаційні зміни:**

- а) певний етап розвитку організації;
- б) план розвитку, організації на перспективу;
- в) перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації;
- г) немає правильної відповіді.

**2.13. Радикальні зміни в організації передбачають:**

- а) перебудову організації;
- б) зміну структури організації;
- в) зміну стратегії;
- г) зміну організаційної культури.

**2.14. Які існують типи змін?**

- а) реконструкція, адаптація, революція, еволюція;
- б) реконструкція, адаптація, революція, рекомбінація;
- в) адаптація, еволюція, рекомбінація та революція;
- г) всі відповіді правильні.

**2.15. За ступенем змін виділяють:**

- а) планові та ситуаційні зміни;
- б) трансформаційні, перетворюючі, розвиваючі зміни;
- в) реактивні, проактивні зміни;
- г) безперервні, періодичні зміни.

**2.16. За способом реагування організації на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану виділяють:**

- а) планові та ситуаційні зміни;
- б) трансформаційні, перетворюючі, розвиваючі зміни;
- в) реактивні, проактивні зміни;
- г) безперервні, періодичні зміни.

**2.17. За предметом змін виділяють:**

- а) планові та ситуаційні зміни;
- б) трансформаційні, перетворюючі, розвиваючі зміни;
- в) технологічні, структурні, культурні, зміни бізнес-моделі, орієнтовані на персонал;
- г) прогресивні, регресивні зміни.

**2.18. На поліпшення поточної або оперативної діяльності організації спрямовані:**

- а) перетворюючі зміни;
- б) трансформаційні зміни;
- в) розвиваючі зміни;
- г) еволюційні зміни.

**2.19. Який з основних рівнів змін вимагає максимального часу і максимальних витрат?**

- а) зміна в індивідуальних установах;
- б) зміна в знаннях;
- в) зміна в індивідуальній поведінці;
- г) зміна в груповій поведінці.

**2.20. На концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни системи із залученням великої кількості учасників базується:**

- а) ситуаційна модель змін;
- б) еволюційна модель змін;
- в) планова модель змін;
- г) революційна модель змін.

**2.21. У залежності від стану чинників, що задають необхідність і ступінь змін в організації, виділяють:**

- а) звичайні зміни;
- б) радикальне перетворення;
- в) помірне перетворення;
- г) всі відповіді правильні.

**2.22. Зміни, що наслідуються; ступінчаті зміни; зміни, що коливаються; глобальні зміни – це види змін за ознакою «у залежності від»:**

- а) масштабів змін;
- б) стабільності змін;
- в) сфери змін;
- г) характеру змін.

**2.23. Фіксовані, ситуаційні, варіативні, адаптивні – це види змін за ознакою «у залежності від»:**

- а) масштабів змін;
- б) стабільності змін;
- в) сфери змін;
- г) характеру змін.

**2.24. Екстремальна класифікація Норберта Тома передбачає виділення:**

- а) конструктивних та деструктивних змін;
- б) довгострокових та короткострокових змін;
- в) змін влади та змін культури;
- г) революційних та еволюційних змін.

### **ТЕМА 3 КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

#### **Питання теми**

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
4. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.

#### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Визначте основні характеристики сучасного керівника успішної організації.
2. Які стратегії організації базуються на поведінці керівника?
3. Що розуміють під терміном «команда в організації»? Які види команд найчастіше виділяють у сучасних організаціях?
4. Які стадії розвитку проходять команди в організаціях?
5. Охарактеризуйте види мотивації персоналу в сучасних організаціях.
6. Які стилі поведінки конфліктуючих сторін виділяються у «Сітці Томаса – Кілмена»?
7. Охарактеризуйте основні риси ефективного керівника-лідера сучасної організації.
8. Охарактеризуйте стилі лідерства за «Системою 4» Р. Лайкерта.
9. Наведіть основні характеристики лідерських стилів, визначених на підставі «Управлінської решітки Блейка – Моутон».
10. Які стилі лідерства виділяються у моделі Ф. Фідлера?
11. Яке практичне значення має використання положень моделі Ф. Фідлера в управлінні змінами в організації?
12. Які стадії зрілості підлеглих та стилі визначаються у теорії П. Герсі та К. Бланшара?

## Тестовий тренінг

**3.1. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:**

- а) його компетентністю;
- б) засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- в) індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- г) всі відповіді правильні.

**3.2. У залежності від вікових властивостей психіки особи визначають такі стадії дорослості:**

- а) юність, молодість, повний розквіт, зрілість, старість;
- б) юність, молодість, ранній розквіт, повна зрілість;
- в) юність, молодість, розквіт, зрілість, похилий вік, старість;
- г) юність, молодість, повний розквіт, повна зрілість, старість.

**3.3. Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17–23 роки)?**

- а) неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;
- б) поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
- в) велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
- г) почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

**3.4. Визначте дії керівника змін при управлінні особистостями на стадії зрілості «розквіт» (30–40 років):**

- а) створення умов для спеціалізації у вибраній професії, придбання майстерності або усвідомленої зміни сфери діяльності;
- б) позитивно змінити соціальне оточення кожної особистості, змінити її статут і сферу реалізації можливостей;
- в) продовжити професійну активність підлеглих на основі змін їх сфер діяльності, пропозиції виконувати висококваліфіковану роботу, створення умов для самореалізації;
- г) створювати умови для наставництва, консультацій, залучення до прийняття управлінських рішень.

**3.5. Який спеціальний термін ввів Джон Катцебах?**

- а) RLC (Real Leaders Control);
- б) MCL (Mental Change Leaders);
- в) RCL (Real Change Leaders);
- г) не вводив жодного спеціального терміну.

**3.6. Чим характеризується будь-який з проміжних стилів керування?**

- а) різним ступенем впливу соціальних факторів;
- б) різним ступенем впливу чисельних правил поведінки;

- в) різним ступенем впливу крайніх позицій континууму;
- г) жодної правильної відповіді.

**3.7. Теорії якого вченого покладено в основу автократично-демократичного континууму стилів керування?**

- а) Курта Левіна;
- б) Джейн Моутон;
- в) Бернза Льюїса;
- г) Дугласа МакГрегора.

**3.8. Автократичне керування порівняно з ліберальним призводило:**

- а) до низької мотивації та до меншої оригінальності;
- б) до більшої агресивності до членів групи;
- в) до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;
- г) всі відповіді правильні.

**3.9. Ліберальне керування призводило до:**

- а) збільшення обсягів роботи;
- б) підвищення якості роботи;
- в) задоволення підлеглих таким стилем керування;
- г) жодної правильної відповіді.

**3.10. Які базові системи стилів керування запропонував Р. Лайкер?**

- а) експлуататорсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична;
- б) експлуататорсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативна;
- в) прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична;
- г) тільки експлуататорсько-авторитарна та партисипативно-демократична.

**3.11. Хто запропонував класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями?**

- а) П. Херсі і Т. Мітчел;
- б) П. Херсі і К. Бланшар;
- в) П. Херсі і Р. Блейк;
- г) Р. Блейк і Дж. Моутон.

**3.12. Скільки основних стилів керування містить сітка Блейка-Моутон?**

- а) 6;
- б) 5;
- в) 4;
- г) 3.

**3.13. П'ять характерних типів управлінської поведінки (за сіткою Блейка-Моутон):**

- а) диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор;
- б) диктатор, демократ, оптиміст, маніпулятор, організатор;



- в) диктатор, ліберал, оптиміст, маніпулятор, організатор;
- г) маніпулятор, організатор, виконавець, песиміст, ліберал.

**3.14. Яку модель керування запропонував Ф. Фідлер?**

- а) поведінкову модель;
- б) модель з точки зору особистих якостей;
- в) ліберальну модель;
- г) ситуаційну модель.

**3.15. Які фактори виділив Ф. Фідлер в своїй моделі керування?**

- а) характер відносин між керівником та підлеглими;
- б) структура завдання підлеглому;
- в) посадові повноваження керівника;
- г) всі відповіді правильні.

**3.16. Для визначення особистісних якостей керівника Ф. Фідлер запропонував:**

- а) проводити опитування працівників;
- б) проводити опитування керівників;
- в) проводити бесіди з працівниками;
- г) проводити бесіди з керівниками.

**3.17. Теорію «життєвого циклу» запропонував:**

- а) П. Херсі і Т. Мітчел;
- б) К. Бланшара і Т. Мітчел;
- в) П. Херсі і К. Бланшар;
- г) Р. Хаус і Т. Мітчел.

**3.18. Яку гіпотезу покладено в основу теорії «життєвого циклу»?**

- а) ефективність стиля керування залежить від ступеня «орієнтованості» виконавців (підлеглих);
- б) ефективність стиля керування залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих);
- в) ефективність стиля керування залежить від ступеня «відносності» виконавців (підлеглих);
- г) жодної правильної відповіді.

**3.19. У моделі Ф. Фідлера передбачається, що посадові повноваження керівника можуть бути:**

- а) хорошими та поганими;
- б) структурованими та неструктурованими;
- в) сильними та слабкими;
- г) жодної правильної відповіді.

**3.20. Мотиви, пов'язані з небажанням порушувати систему відносин, інтересів, що склались:**

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) індивідуальні;
- г) соціальні.

**3.21. Кооптація особистості – це**

- а) надання лідерові ключової ролі при плануванні й здійсненні змін;
- б) надання бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін;
- в) вибіркоче використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку;
- г) жодної правильної відповіді.

**3.22. Небезпека втрати статусу, ваги, впливу лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:**

- а) економічних причин опору змінам;
- б) технічних причин опору змінам;
- в) внутрішньополітичних причин опору змінам;
- г) культурних причин опору змінам.

**3.23. Теорія «У» побудована на твердженні, що:**

- а) люди не бажають працювати;
- б) люди не бажають працювати безкоштовно;
- в) люди бажають працювати;
- г) люди бажають працювати тільки за гідну плату.

**3.24. Які характеристики на думку Дж. Липмана-Блюмена є сильними сторонами зв'язуючих керівників?**

- а) керівництво шляхом стимулювання організації;
- б) пошук сенсу;
- в) етична та політична кмітливність;
- г) всі відповіді правильні.

**3.25. Лідери в організаційних змінах:**

- а) забезпечують досягнення цілі команди;
- б) підтримують ефективне взаємовідношення між лідерами, членами груп та всередині груп;
- в) забезпечують досягнення цілі команди; підтримують ефективні взаємовідношення між лідерами, членами груп та всередині груп;
- г) всі відповіді правильні.

**3.26. Теорія «Х» побудована на твердженні, що:**

- а) люди не бажають працювати;
- б) люди не бажають працювати безкоштовно;
- в) люди бажають працювати;
- г) люди бажають працювати тільки за гідну плату.

**3.27. Який максимальний бал може отримати менеджер за шкалою Блейка-Моутона?**

- а) 12;
- б) 11;
- в) 10;
- г) 9.

## ТЕМА 4 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

### Питання теми

1. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами.
2. Моделі організаційних змін.
3. Цикл процесу управління змінами.
4. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.

### Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Які організаційні метафори визначив Г. Морган?
2. Здійсніть порівняльний аналіз теорій Е та О за основними характеристиками.
3. Охарактеризуйте найпопулярніші організаційні метафори Г. Моргана.
4. У чому полягає сутність моделі змін К. Левіна?
5. На які типові групи можна поділити персонал підприємства залежно від реагування на пропоновані зміни?
6. У чому полягають сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера?
7. Які стадії виділяються у моделі управління організаційними змінами Б. Хайнінгса?
8. Які етапи в процесі управління змінами в організації запропонував Д. Коттер?
9. Які елементи входять до складу циклу процесу організаційних змін?
10. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами, запропоновані П. Сенге, А. Клейнером, Ш. Робертсом.

### Тестовий тренінг

**4.1. За Р. Кантером управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:**

- а) проекти змін;
- б) програми змін;
- в) організації-провідники змін;
- г) на всіх вищезазначених рівнях.

**4.2. Які учені запропонували модель «циклу змін»?**

- а) Камерон, Куїнн;
- б) Сенге, Мільнер;
- в) Бекхард, Харріс;
- г) немає правильної відповіді.

**4.3. Зазначте назву техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає видалення неефективно працюючого персоналу шляхом направлення його на комплексні тренінгові програми, з якими він свідомо не впорається:**

- а) квіткове шоу;
- б) вулкан;
- в) каскад;
- г) глибинна бомба.

**4.4. Зазначте назву техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі:**

- а) квіткове шоу;
- б) вулкан;
- в) каскад;
- г) глибинна бомба.

**4.5. За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:**

- а) метод найменших квадратів;
- б) бінарний метод;
- в) метод «золотої середини»;
- г) метод краю.

**4.6. Для успішного проведення управління змінами менеджер повинен:**

- а) проводити аналіз;
- б) вибирати стратегії зміни;
- в) спостерігати за процесом здійснення змін;
- г) всі відповіді правильні.

**4.7. Форма прояву компонентів соціально-психологічного клімату в умовах змін називається:**

- а) психологічним явищем;
- б) психологічним фактором;
- в) психологічним процесом;
- г) психологічним бар'єром.

**4.8. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:**

- а) Розгрупування — Проведення змін — Групування;
- б) Розморожування — Здійснення змін — Заморожування;
- в) Сублімація — Здійснення змін — Конденсація;
- г) Пояснення — Підготовка персоналу до здійснення змін — Проведення змін.

**4.9. Які метафори відображає модель Дж. Коттера?**

- а) машина;
- б) політична система;
- в) організм;
- г) всі відповіді правильні.

**4.10. Які з наведених кроків (етапів) належать до моделі Дж. Коттера?**

- а) закріпити зміни та ввести нові;
- б) активізувати роботу менеджерів;
- в) розробити заходи щодо усунення незадоволеності змінами;
- г) удосконалити структуру управління підприємства.

**4.11. Визначте етап, який не містить модель К. Левіна**

- а) розмороження;
- б) управління;
- в) рух;
- г) замороження.

**4.12. Які метафори відображають модель П. Сенге?**

- а) робота та політична система;
- б) організація роботи персоналу;
- в) політична система, організм, потік та трансформація;
- г) всі відповіді правильні.

**4.13. Які характеристики має емоційна компетенція керівництва?**

- а) самоаналіз;
- б) самоуправління;
- в) соціальна свідомість, соціальні навички;
- г) всі відповіді правильні.

**4.14. Яка характеристика корпоративної культури належить Коттеру та Хескету?**

- а) впровадити думки та відчуття, відповідні корпоративним переконанням;
- б) впливають на зовнішні зв'язки корпорації;
- в) чинить потужний вплив на індивідууми та їх продуктивність;
- г) впливає на мотивацію та цілі робітників.

**4.15. Які характеристики включає поняття «толерантність»?**

- а) гідна увага, яка приділяється різноманітним поглядам, культурам та спільнотам;
- б) пошук нових можливостей для покращення стратегії підприємства;
- в) впевненість в собі та заохочення впевненості в інших;
- г) всі відповіді правильні.

**4.16. Які характеристики включає поняття «єдність»?**

- а) визнання різноманітних підходів та пошук виграшних рішень;
- б) підтримка та заохочення членів своєї та інших команд;
- в) постановка та розширення індивідуальних та командних цілей;
- г) всі відповіді правильні.

**4.17. При впровадженні змін персонал поділяється на такі групи:**

- а) прихильники, противники, амбівалентні та агресори;
- б) прихильники, противники та амбівалентні;
- в) прихильники та противники;
- г) немає правильної відповіді.

**4.18. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, який має такі цінності та стиль лідерства:**

- а) орієнтований на економічні цінності;
- б) автократичний лідер;
- в) соціально орієнтований керівник, що є демократичним лідером;
- г) правильні відповіді а та б.

**4.19. Засоби інтеграції теорій Е та О можуть бути:**

- а) традиційний та функціональний;
- б) функціональний та процесний;
- в) ситуаційний та системний;
- г) послідовний і одночасний.

**4.20. Які основні ознаки організації, яка самостійно навчається, сформував П. Сенге?**

- а) формування загального бачення;
- б) індивідуальна майстерність, інтелектуальні моделі;
- в) навчання команди, системне мислення;
- г) всі відповіді правильні.

## **ТЕМА 5 ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

### **Питання теми**

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
2. Робочі групи в управління змінами.
3. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
4. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Які методи залучення персоналу організації до участі у проведенні змін Ви знаєте?
2. Охарактеризуйте моделі змін, запропоновані К. Терлеєм.
3. Визначте стадії та етапи процесу управління змінами в організації, прокоментуйте їх.
4. Які аспекти необхідно враховувати під час формування команди управління змінами в організації?
5. Визначте та прокоментуйте цілі проведення змін в організації.
6. Які стадії виділяються у процесі створення команд в організації?
7. Що розуміють під терміном «робоча група»?

8. Визначте суть закону синергії щодо потенціалу робочої групи з управління змінами.

9. За якими критеріями класифікують робочі групи з управління персоналом в організації?

10. Розкрийте суть термінів «проект змін», «програма змін»; визначте відмінні характеристики.

## Тестовий тренінг

### **5.1. Централізовані структури управління створюються з метою**

- а) виводу організації з економічної кризи;
- б) ліквідації наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
- в) оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища; швидкого впровадження нової технології;
- г) правильні відповіді а та б.

### **5.2. Однією з головних професійних вимог при керівництві змінами і вирішальним елементом при їх плануванні є:**

- а) професійні вміння та навички;
- б) ретельна організація роботи керівника;
- в) ретельний вибір темпу змін;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.3. Метод допомоги й підтримки використовується в ситуаціях:**

- а) коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування змін, і коли інші мають значні сили для опору;
- б) коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими;
- в) коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов;
- г) коли необхідно швидке здійснення змін.

### **5.4. Коли окремих службовець або група явно втрачають що-небудь при здійсненні змін, застосовують метод:**

- а) переговори й угоди;
- б) участь і зацікавленість;
- в) маніпуляція й кооптація;
- г) інформування й спілкування.

### **5.5. Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:**

- а) розподілу функцій та ролей між членами команди;
- б) управління функціональними обов'язками членів команди;
- в) управління кількісним складом команди;
- г) правильні відповіді а, б, в.

### **5.6. Управління проектом – це:**

- а) вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають під час проекту;
- б) мистецтво розробки та прийняття управлінських рішень;
- в) управління змінами для досягнення мети проекту;
- г) немає правильної відповіді.

### **5.7. Команда – це:**

- а) творчий колектив односторонців;
- б) неформальна група в організації;
- в) невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.8. Які основні характеристики команди?**

- а) обмеженість в розмірах, загальні цілі, розподіл відповідальності, взаємодія між членами команди;
- б) відсутність обмеженості в розмірах, відчуття приналежності до команди, загальна відповідальність;
- в) загальні інтереси, взаємозалежність у бажаних межах, підзвітність команди в цілому;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.9. Яка команда називається матричною?**

- а) команда, яка створена для виконання конкретних завдань проекту;
- б) команда, яка виконує одночасно низку проектів для досягнення поставленої цілі;
- в) команда, яка несе колективну відповідальність за керівництво проектом;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.10. Яка команда називається сітковою?**

- а) команда, яка створена з визначеною метою;
- б) команда для усунення проблем або прийняття рішень;
- в) команда, яка створена для згуртування колективу та розповсюдження знань по всій організації;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.11. Основною характеристикою команди змін є:**

- а) команда, відповідальна за управління і підтримку змін;
- б) команда для усунення проблем або прийняття рішень;
- в) команда, створена з визначеною метою;
- г) команда, створена для виконання конкретного проекту.

### **5.12. Які навички необхідні успішним менеджерам змін?**

- а) навички вирішення питань, пов'язаних зі змінами;
- б) проведення семінарів для багатопрофільних команд;
- в) управління клієнтом та учасниками команд;
- г) всі відповіді правильні.

### **5.13. Модель Токмака включає такі етапи розвитку команди:**

- а) формування, тестування, нормалізація;
- б) формування, тестування, аналіз результатів та нормалізація;
- в) тестування, аналіз результатів та нормалізація;
- г) планування, формування, тестування, аналіз результатів та нормалізація.



#### **5.14. Команда – це**

- а) об'єднання декількох осіб для спільних занять;
- б) сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професії, діяльності;
- в) група людей, які незалежно та адаптивно взаємодіють для досягнення загальних цілей;
- г) деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним та сприймають себе як групу.

#### **5.15. Які види команд існують?**

- а) сіткова, управлінська, команда змін, робоча, самокерована, паралельна, проектна, матрична;
- б) віртуальна, сіткова, управлінська, робоча, самокерована, паралельна, проектна, матрична;
- в) віртуальна, сіткова, управлінська, команда змін, робоча, самокерована, паралельна, проектна, матрична;
- г) віртуальна, сіткова, управлінська, команда змін, робоча, самокерована, проектна, матрична.

#### **5.16. Ефективність команди характеризується завдяки таким складовим, як:**

- а) мета та завдання, розподіл ролей, участь у всіх процесах, довірчі відносини;
- б) мета та завдання, розподіл ролей, участь у всіх процесах, довірчі відносини, розвиток зв'язків між командами;
- в) мета та завдання, розподіл ролей, участь у всіх процесах, розвиток зв'язків між командами;
- г) мета та завдання, участь у всіх процесах, довірчі відносини, розвиток зв'язків між командами.

#### **5.17. Мотивація персоналу – це**

- а) створення економічних стимулів до праці, спрямованих на досягнення цілей організації;
- б) процес стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації;
- в) спонукання персоналу до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок;
- г) основна функція управління організацією.

#### **5.18. Що не є стилем керівництва?**

- а) авторитарний стиль;
- б) справедливий стиль;
- в) ліберальний стиль;
- г) демократичний стиль.

#### **5.19. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:**

- а) розробці концепції змін;
- б) формуванні команди;
- в) менеджменті процесу змін;
- д) правильні відповіді а, б, в.

**5.20. У чому полягає суть трансформаційного керівництва?**

- а) в управлінні за допомогою заохочення;
- б) у розвитку впевненості членів команди;
- в) у підвищенні прагнення до успіху в однодумців;
- г) всі відповіді правильні.

**5.21. Трансформаційне керівництво включає такі елементи:**

- а) харизму, натхнення, інтелектуальність, стимуляцію;
- б) винагороду, покарання, аналіз поведінки персоналу;
- в) організацію роботи персоналу;
- г) всі відповіді правильні.

**5.22. Модель «спробуй працювати по-новому» допомагає:**

- а) зрозуміти керівникам, чому кожен раз виникає опір внесенню змін в умови роботи;
- б) вивчення поглядів співробітників у системі внесення змін;
- в) застосування нових технологій;
- г) створення кращих умов для роботи, які допоможуть подолати опір змінам.

**5.23. Що потрібно зробити, щоб колектив добровільно підтримав зміни?**

- а) залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін;
- б) пояснити людям важливість запровадження змін;
- в) застосовувати методи стимулювання та примусу;
- г) вести переговори із співробітниками.

## **ТЕМА 6 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

### **Питання теми**

1. Поняття і зміст механізму реалізації змін.
2. Основні складові механізму реалізації змін.
3. Контроль здійснення змін та реагування.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Що розуміють під механізмом реалізації змін?
2. Яким базовим вимогам повинен відповідати механізм реалізації змін в організації?
3. Охарактеризуйте основні складові механізму реалізації змін в організації.
4. Які концепції організації визначаються залежно від характеристики організаційної структури управління та від її орієнтації? Охарактеризуйте визначені концепції.

5. Які характеристики організаційної структури управління можна визначити залежно від стану та рівня стабільності зовнішнього середовища?

6. Здійснить порівняльний аналіз традиційних та адаптивних організаційних структур управління за основними параметрами.

7. Визначте та наведіть характеристики моделей організаційної культури залежно від орієнтирів організації, її цінностей і норм.

8. Охарактеризуйте підходи до управління дискретними змінами, визначені І. Ансоффом.

9. Визначте стилі керівництва в управлінні змінами, визначені О. Віханським.

10. Проведіть порівняльний аналіз прийомів впливу на персонал організації, що використовуються під час проведення змін.

## Тестовий тренінг

### **6.1. Перший етап проведення стратегічних змін включає:**

- а) зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору;
- б) оцінка рівня опору;
- в) становлення статус-кво нового стану;
- г) виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам.

### **6.2. Аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують – це**

- а) матриця «зміни-опір»;
- б) теорія «силового поля»;
- в) політика змін;
- г) модель управління змінами.

### **6.3. Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля служить:**

- а) аналіз виробництва;
- б) аналіз структури організації;
- в) аналіз зацікавлених сторін;
- г) аналіз діяльності працівників.

### **6.4. Метод планування прихильності передбачає:**

- а) створення критичної маси прихильників;
- б) аналіз факторів, що сприяють змінам;
- в) створення критичної маси прихильників, які готові активно брати участь у змінах;
- г) правильний варіант відсутній.

### **6.5. До способів завоювання прихильності не відносять:**

- а) вивчення проблеми;
- б) навчання і розвиток людей;
- в) використання тиску колег;
- г) підвищення заробітної плати.

**6.6. Автором теорії «силового поля» є**

- а) Е. Камерон;
- б) П. Друкер;
- в) Р. Бекхард;
- г) К. Левін.

**6.7. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами – це**

- а) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам;
- б) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни;
- в) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх;
- г) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів, що подавляють їх.

**6.8. До стимулюючих сил теорії силового поля належать:**

- а) культура організації;
- б) зниження якості продукції;
- в) збільшення потоку грошових засобів;
- г) збільшення об'ємів продажів.

**6.9. Навчання дає можливість особистостям, організаціям і екосистемам:**

- а) змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін;
- б) вибрати підходящі інструменти і умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації;
- в) змінити сформовані навички і стати менш адаптивним до змін;
- г) всі відповіді правильні.

**6.10. Виходячи з того, що в моделі управління змінами К. Левіна лежить концепція «поля сил», можна зробити висновок, що:**

- а) набагато простіше нарощувати стримуючі сили, чим послаблювати рушійні сили змін;
- б) «заморожування» виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- в) «розморожування» виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- г) всі відповіді правильні.

**6.11. «Тривимірний простір» процесу трансформації формують такі головні «осі»:**

- а) «згори – вниз»;
- б) «знизу – вгору»;
- в) горизонтально;
- г) всі відповіді правильні.

**6.12. На якій фазі «штурманської карти» як курсу для менеджерів при трансформації всі осі « трансформаційного трикутника» повинні запрацювати?**

- а) Фаза 1. Встановлення курсу;
- б) Фаза 2. Планування процесу;
- в) Фаза 3. Підвищення ефективності;
- г) Фаза 4. Перегрупування.

**6.13. На думку Р. Каплана та Д. Нортона основні напрями вимірювань перспективи ефективності змін є:**

- а) фінансова перспектива;
- б) перспективи внутрішніх процесів, інновацій навчання і росту;
- в) клієнтська перспектива;
- г) всі відповіді правильні.

**6.14. Які рівні включає модель організаційної культури Е. Шейна?**

- а) розмороження, трансформація, замороження;
- б) індивідуальний, груповий, організаційний;
- в) розмороження, освоєння нових та старих концепцій, повторне замороження;
- г) поверхневий, під поверхневий, глибинний.

**6.15. Скільки етапів проведення стратегічних змін?**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

**6.16. Завдання менеджера зі змін для успішного проведення управління змінами є:**

- а) проведення аналізу факторів, необхідних для здійснення змін;
- б) вибір стратегії змін;
- в) спостереження за процесом здійснення змін;
- г) всі вище зазначені варіанти.

**6.17. Намагаючись залучити людей до конструктивної участі у процесі змін, розроблено модель**

- а) «зміни-опір»;
- б) управління змінами;
- в) «спробуй працювати по-новому»;
- г) політика змін.

**6.18. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами – це**

- а) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам;
- б) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни;
- в) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам;
- г) немає правильної відповіді.

**6.19. Моніторинг процесу змін – це**

- а) форма організації управління запланованим бюджетом;
- б) механізм спостереження за перебігом та результатом змін;
- в) форма контролю за персоналом;
- г) оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

**6.20. Завдання функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:**

- а) визначенні якості виконаної роботи;
- б) порівнянні досягнутих та запланованих результатів;
- в) координації зусиль учасників процесу змін;
- г) немає правильної відповіді.

**6.21. Успіх реалізації запланованих змін більш за все залежить від:**

- а) керівника організації;
- б) команди організації;
- в) організаційної структури;
- г) організаційної культури.

**6.22. «Аналіз поля сил» К. Левіна допомагає менеджеру визначити**

- а) сили, залучені до змін;
- б) розстановку ключових фігур по відношенню до змін;
- в) направлення руху ситуації змін;
- г) вибір інструментів менеджменту, адекватних змінам, що проводяться.

**6.23. Діаграма поля сил відображає:**

- а) реальні факти, які впливають на зміни;
- б) сприйняття сил людьми, уражених змінами;
- в) співвідношення зацікавлених осіб та осіб, протидіючих змінам;
- г) кількісні та якісні характеристики сил, залучених до змін.

**6.24. В яких випадках є ефективним стиль керівництва «примус»?**

- а) при виникненні кризи, коли необхідно терміново внести зміни;
- б) коли команда розуміє ситуацію краще, ніж керівництво;
- в) коли персонал повинен засвоїти нові знання та процес змін;
- г) коли ситуація заходить в кут, а персонал не сприймає зміни.

**6.25. Яка основна риса такого стилю керівництва, як «демократія»?**

- а) коли персонал поважає даний стиль керівництва;
- б) коли необхідно терміново внести зміни;
- в) коли персонал отримує можливості висувати свої ідеї та складати плани;
- г) всі відповіді правильні.

**6.26. В яких випадках буде ефективним такий стиль керівництва, як «навчання»?**

- а) коли співробітники повинні засвоїти нові знання в процесі змін;
- б) під час виникнення кризових ситуацій;
- в) коли ситуації заходять у кут;
- г) всі відповіді правильні.

## ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

### Питання теми

1. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
3. Форми опору, властивості, фактори.
4. Підходи до подолання опору.

### Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Що розуміють під терміном «опір змінам»?
2. Як розраховується сила опору змінам в організації?
3. Які причини виникнення опору змінам в організації визначив Дж. О'Шонессі?
4. Модель силового поля: у чому полягають суть, особливості та практична значущість?
5. Охарактеризуйте індивідуальний, груповий опір та опір системи.
6. Які види опору змінам виділяють за ознаками «форм прояву», «рівня прояву», «характеру джерел прояву»?
7. Які основні форми опору виділяються в управлінні змінами?
8. Охарактеризуйте «навчання і надання інформації» як спосіб подолання опору змінам в організації.
9. Охарактеризуйте «кадрові перестановки і призначення» як спосіб подолання опору змінам в організації.
10. Проведіть порівняльний аналіз способів подолання опору змінам в організаціях з визначенням передумов застосування, переваг та недоліків.

### Тестовий тренінг

**7.1. Як в процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу?**

- а) бере до уваги;
- б) зневажає думку персоналу;
- в) ігнорує;
- г) оцінює після проведення змін.

**7.2. Яку модель застосовують для діагностики опору?**

- а) «силового фактору»;
- б) «силових змін»;
- в) «силового поля»;
- г) «силового елемента».

**7.3. Опір змінами посилюється, якщо вони:**

- а) не обґрунтовані та не пояснені;
- б) занадто радикальні;
- в) коли попередні зміни не призвели до позитивних результатів;
- г) всі відповіді правильні.

**7.4. До факторів зростання опору можна віднести:**

- а) стабільність комерційних результатів;
- б) панування авторитарних методів керівництва;
- в) високу плинність кадрів;
- г) всі відповіді правильні.

**7.4. Інформування, спілкування, допомога, підтримка, переговори і угода, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення – це**

- а) універсальні методи подолання опору;
- б) радикальні методи подолання опору;
- в) раціональні методи подолання опору;
- г) характерні методи подолання опору.

**7.5. Які параметри психологічного бар'єру прийнято розглядати?**

- а) його складові, тобто конкретні фактори, що викликають негативні реакції працівників;
- б) його ступінь, що визначається кількістю працівників, які мають негативні реакції;
- в) його характер, тобто форми прояву негативних реакцій працівників;
- г) всі відповіді правильні.

**7.6. Форми прояву психологічного бар'єру поділяються на:**

- а) позитивні, негативні, нейтральні;
- б) песимістичні, оптимістичні, відносні;
- в) пасивні, активні, крайні;
- г) тільки позитивні та негативні.

**7.7. Опір змінам – це**

- а) реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації;
- б) брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін;
- в) природна реакція людей на зміни;
- г) додаткові витрати.

**7.8. Типологію співробітників за проявом опору запропонував**

- а) Ф. Кругер;
- б) П. Друкер;
- в) К. Вейк;
- г) К. Левін.

**7.9. До причин опору не належать:**

- а) егоїстичний інтерес;
- б) низька терпимість до змін;
- в) неправильне розуміння цілей і стратегій змін;
- г) нерозуміння деталей (змін).



**7.10. До видів опору належать:**

- а) індивідуальний, колективний, груповий;
- б) опір системи, персональний, колективний;
- в) індивідуальний, груповий, опір системи;
- г) груповий, персональний, загальний.

**7.11. Стадія індивідуального опору, при якій люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена:**

- а) заперечення;
- б) криза;
- в) пасивність;
- г) злість.

**7.12. Які з наведених якостей не варто проявляти менеджерам, щоб допомогти позбутися страху перед змінами?**

- а) розуміння;
- б) контроль;
- в) співчуття;
- г) невизначеність.

**7.13. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то**

- а) їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- б) їх упроваджують через деякий час;
- в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- г) проводять роз'яснювальні заходи.

**7.14. Мотиви, до яких відноситься відсутність у людей переконання в необхідності перетворень, недовіра до змін:**

- а) особистісні;
- б) економічні;
- в) організаційні;
- г) соціально-політичні.

**7.15. Багатогранним явищем, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін, називається:**

- а) сила;
- б) опір;
- в) взаємодія;
- г) жодної правильної відповіді.

**7.16. Причинами опору змінами є:**

- а) очікування негативних наслідків;
- б) необхідність «ламати» звички;
- в) переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- г) всі відповіді правильні.

**7.17. Оцінити рівень опору надає можливість:**

- а) рівняння змін;
- б) нерівність змін;
- в) теорія можливої успішної зміни;
- г) теорія «першого кроку».

**7.18. За формами опір змін поділяється на:**

- а) пасивний та активний;
- б) позитивний та негативний;
- в) песимістичний та оптимістичний;
- г) жодної правильної відповіді.

**7.19. На які групи поділяються основні мотиви опору перетвореннями?**

- а) економічні, організаційні, соціальні, політичні;
- б) економічні, індивідуальні, раціональні, соціально-політичні;
- в) економічні, організаційні, особистісні, соціально-політичні;
- г) економічні, індивідуальні, раціональні, соціальні.

**7.20. Економічні мотиви опору змінам пов'язані з:**

- а) потенційною загрозою втрати доходу;
- б) скороченням робочого дня;
- в) позбавленням пільг та інтенсифікацією праці;
- г) всі відповіді правильні.

**7.21. Метод подолання опору змінам «явного і неявного примусу» як правило використовується:**

- а) коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими;
- б) коли необхідно швидко здійснити зміни;
- в) коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою;
- г) немає правильної відповіді.

**7.22. Опір змінам – це**

- а) реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації;
- б) природна реакція людей на зміни;
- в) брак досвіду керівництва щодо процесу впровадження змін;
- г) немає правильної відповіді.

**7.23. Авторство концепції менеджменту щодо причин опору змінам належить**

- а) К. Левіну;
- б) Д. Надлеру та М. Ташмену;
- в) А. Маслоу;
- г) Дж. Коттеру та Л. Шлезингеру.

**7.24. Назвіть структурні причини опору персоналу організаційним змінам:**

- а) страх перед невідомим, невизначеним;
- б) інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем;
- в) заперечення необхідності змін та побоювання явних втрат;
- г) немає правильної відповіді.

**7.25. В умовах радикальних та різких змін доцільно використання таких методів подолання опору з боку персоналу:**

- а) переговори та угоди; залучення до участі в проєкті та стимулювання персоналу;
- б) скриті або явні міри примусу;
- в) ігнорування та притиснення опору;
- г) всі відповіді правильні.

## **ТЕМА 8**

### **ТРАДИЦІЙНІ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Питання теми**

1. Традиційні методи управління змінами та їх характеристика.
2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування.

#### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на людей.
2. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на завдання та технології.
3. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на структуру та стратегію організації.
4. Що розуміють під аутсорсингом за різними науковими підходами?
5. Які види аутсорсингу визначаються?
6. Що розуміють під терміном «аутстафінг»?
7. Наведіть форми аутсорсингу та надайте характеристики форм.
8. Визначте переваги та ризики використання аутсорсингу в управлінні змінами в організації.
9. Визначте види та структуру бенчмаркінгу.
10. Що таке даунсайсинг?
11. У чому полягає суть циклу РДСА як методу управління якістю. Прокоментуйте загальний план реалізації РДСА.

#### **Тестовий тренінг**

**8.1. Система управління виробництвом, яка дозволяє усунути всі види витрат – матеріалів, часу, виробничих потужностей:**

- а) «20 keys»;
- б) Канбан;
- в) кайдзен;
- г) 5S.

**8.2. Принцип, при якому усуваються всі види діяльності, які не приносять додаткової вартості замовнику, мінімальне використання всіх ресурсів, називається:**

- а) гнучкість;
- б) самоорганізація;
- в) мінімізація витрат;
- г) встановлення довгострокових відносин із замовниками.

**8.3. Головна ідея методу «20 keys» полягає:**

- а) «для кращого розвитку бізнесу необхідно прагнути швидко отримати результати»;
- б) «всі поліпшення у бізнесі повинні бути системними і багатоплановими»;
- в) «не захоплюватися стратегічними рішеннями»;
- г) «якнайшвидше починати роботу за основними напрямками».

**8.4. Метод 5S – це**

- а) практична програма революційних перетворень на підприємстві;
- б) програма управління перетворення бізнесу;
- в) система раціонального робочого місця;
- г) підхід до удосконалення бізнесу.

**8.5. Процес необхідності створення інструкцій, які включають у себе опис дій для підтримання порядку в системі 5S, називається:**

- а) сортування;
- б) чотири правила розміщення речей;
- в) формування звички;
- г) стандартизація.

**8.6. Під методом «Шість сигм» розуміють:**

- а) статистичний показник якості процесу та продукту;
- б) підвищення рівня якості продукту, зниження кількості дефектів;
- в) організація збереження необхідних речей;
- г) визначення цінності кожного продукту.

**8.7. Характерною особливістю концепції методу «Шість сигм» є:**

- а) робота в команді, залучення всіх робітників;
- б) інтеграція практичних методів в одне ціле;
- в) перехід від створення цінностей в цехах до адміністративних процесів;
- г) тісний зв'язок з фінансовими результатами компанії.

**8.8. Цикл Шухарта-Демінга для реалізації методу «Шість сигм» має таку схему:**

- а) вимірйуй – аналізуй – покращуй – керуй;
- б) планууй – роби – перевіряй – впроваджуй;
- в) визначай – вимірйуй – аналізуй – впроваджуй;
- г) усвідомлюй – стандартизуй – інтегруй.

**8.9. За допомогою якого кроку методу «Шість сигм» компанія зможе точніше визначити критичні види діяльності компанії і отримати чітке уявлення про структуру своєї бізнес-системи?**

- а) ідентифікація ключових процесів і клієнтів;

- б) визначення споживчих запитів;
- в) зміна поточних показників;
- г) визначення пріоритетів, проведення удосконалення.

#### **8.10. Аутсорсинг – це**

- а) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- б) передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу підприємства;
- в) виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- г) ускладнення бізнес-процесів, що створює неприйнятне для організації навантаження.

**8.11. Основний ресурс аутсорсингу, при якому аутсорсер може керувати так, щоб пришвидшити виконання певних процесів і знизити вартість, називається:**

- а) професійний;
- б) виробничо-технологічний;
- в) фінансово-адміністративний;
- г) географічний.

**8.12. Етап процесу аутсорсингу, в якому виявляються роботи, які передаються на аутсорсинг є:**

- а) впровадження;
- б) ініціація;
- в) вивчення доцільності;
- г) контроль.

#### **8.13. Поняття бенчмаркінг означає:**

- а) механізм порівняння аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм;
- б) створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів;
- в) концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- г) об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності.

#### **8.14. Основними підходами бенчмаркетингу є:**

- а) плановий, дослідницький, аналітичний, адаптаційний;
- б) конкурентний, функціональний, загальний, внутрішній;
- в) порівняльний, інформаційний, спостереження, покращення;
- г) конкурентний, плановий, загальний, інформаційний.

**8.15. Процес бенчмаркетингу, який включає в себе визначення цілей сегментів ринку, прогнозування продаж, обробку замовлень і бази даних клієнтів – це:**

- а) розуміння ринку і споживача;
- б) розробка продуктів і послуг;
- в) маркетинг і продажі;
- г) управління інформаційними ресурсами.

**8.16. Етап бенчмаркетингу, який включає відвідування бенчмаркетинговою командою організації-партнера, називається:**

- а) дослідження;
- б) аналіз;
- в) адаптація;
- г) спостереження, збір інформації.

**8.17. Поняття, яке означає зменшення розмірів організації для покращення її функціонування і зниження затратної частини бюджету, називається:**

- а) реструктуризація;
- б) аутплейсмент;
- в) даунсайзинг;
- г) даунгрейдинг.

**8.18. До змін в організації, які веде даунсайзинг, належить:**

- а) зміни конфігурації організації;
- б) зміни у структурі персоналу;
- в) створення нових бізнес-процесів;
- г) зміни в технології виробництва.

**8.19. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:**

- а) аутсоринг;
- б) аутстафінг;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) правильні відповіді а і б.

**8.20. Аутсорсинг – це:**

- а) виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятій концепції бізнесу;
- б) виведення співробітників із штату організації-замовника в штат організації-підрядника;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) всі відповіді неправильні.

**8.21. У чому полягає сутність японської філософії управління змінами Кайдзен?**

- а) безперервне вдосконалення;
- б) поліпшення виробництва;
- в) розробка допоміжних процесів;
- г) збільшення виробництва.

**8.22. Якою є центральна ідея Кайдзен?**

- а) без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня;
- б) життя заслуговує постійного поліпшення;
- в) покращення діючих стандартів;
- г) збереження технологій.

**8.23. Що є відправною точкою для вдосконалення у системі Кайдзен?**

- а) пошук ідеї;
- б) постановка мети;

- в) виявлення потреби;
- г) розробка стратегії.

**8.24. Хто долучається до процесу вдосконалення у системі Кайдзен?**

- а) менеджери;
- б) звичайні робітники;
- в) всі – від менеджерів до робітників;
- г) дирекція.

**8.25. До ключових компонентів Кайдзен відносяться:**

- а) постійне та акцентоване збільшення всіх витрат;
- б) контроль якості на місцях;
- в) переорганізація робочих місць;
- г) діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів.

**8.26. Які принципи підтримки безперервних поліпшень включає стратегія Кайдзен?**

- а) робота в команді;
- б) творчий підхід;
- в) особиста дисципліна і прихильність ініціативам змін в компанії;
- г) всі відповіді правильні.

**8.27. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:**

- а) аутсоринг;
- б) аутстафінг;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) правильні відповіді а і б.

**8.28. Бенчмаркінговий процес – це**

а) систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;

б) концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;

в) концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;

г) створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

## ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

### Питання теми

1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.
2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
3. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
4. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ) .

### Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Що розуміють під терміном «організаційний розвиток»?
2. Визначте та охарактеризуйте основні стадії організаційного розвитку.
3. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку І. Адізеса?
4. Що входить до складу «вітамінного комплексу» ефективного управління організацією за І. Адізесом?
5. Охарактеризуйте термін «код Адізеса».
6. Назвіть стадії та кризи організаційного розвитку за Л. Грейнером.
7. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку ТФТБ?
8. Охарактеризуйте кризові ситуації, які можуть виникнути в межах фаз розвитку бізнесу згідно ТФТБ.
9. З якими чинниками пов'язують передумови організаційного розвитку?

### Тестовий тренінг

#### **9.1. Які фактори заважають проведенню організаційних змін?**

- а) організаційна криза;
- б) застарілість продукту;
- в) суперечливість цілей;
- г) зниження продуктивності організації.

#### **9.2. До зовнішніх причин, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:**

- а) необхідність ротації кадрів;
- б) модернізацію виробництва;
- в) зміни в економічній ситуації;
- г) необхідність заміни технології виробництва.

#### **9.3. До внутрішніх чинників, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:**

- а) зміни в розподілі повноважень та в механізмах координації робіт;
- б) зміни в міжорганізаційних відносинах;
- в) зміни в соціально-культурних компонентах також можуть бути причинами організаційних змін;
- г) сезонність попиту на продукцію підприємства.



**9.4. На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:**

- а) провести оцінку змін та їх кінцевих результатів;
- б) розробити стратегію подальших змін;
- в) скоригувати місію та цілі організації;
- г) ознайомити персонал з наслідками реалізації обраної техніки змін.

**9.5. До факторів, які сприяють проведенню організаційних змін, належить:**

- а) організаційна криза;
- б) бюрократична жорсткість організації;
- в) суперечливість цілей;
- г) недостатність інформації про зовнішнє середовище організації.

**9.6. До факторів, які заважають проведенню організаційних змін, належить:**

- а) зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників;
- б) застарілість продукту або технології;
- в) невдачі у проведенні попередніх перетворень;
- г) зацікавленість лідерів організації у зміні повноважень.

**9.7. При виборі методу здійснення організаційних змін мають бути враховані такі аспекти:**

- а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;
- б) визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни;
- в) рівень структурованості завдань в організації;
- г) результати проведення SWOT-аналізу та визначення профілю середовища.

**9.8. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то**

- а) їх впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний пілотний проект;
- б) їх впроваджують через деякий час;
- в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- г) проводять роз'яснювальні заходи.

**9.9. За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:**

- а) метод регресивних змін;
- б) метод шоквої терапії;
- в) метод «землетрусу»;
- г) метод «черепахи».

**9.10. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися відповідно до завдань і цілей на перспективу:**

- а) теорія формування життєздатної структури;
- б) теорія природного відбору;
- в) теорія операційних витрат;
- г) теорія випадкових трансформацій.

**9.11. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб великою мірою відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, завдання і технології були пристосовані до нього?**

- а) теорія формування життєздатної структури;
- б) теорія природного відбору;
- в) теорія операційних витрат;
- г) теорія випадкових трансформацій.

**9.12. Основні складові організаційної досконалості за Д. Харрінгтоном:**

- а) процеси, ресурси, проекти;
- б) процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- в) процеси, проекти, знання, ресурси;
- г) всі відповіді неправильні.

**9.13. Причинами організаційних змін згідно теорії іманентного розвитку є:**

- а) результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників;
- б) дії зовнішнього середовища функціонування підприємства або зовнішніх стимулів;
- в) змінність власних можливостей і ресурсів підприємства в процесі діяльності;
- г) немає правильної відповіді.

**9.14. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися у відповідності задачами і цілями на перспективу:**

- а) теорія формування життєздатної структури.;
- б) теорія природного відбору;
- в) теорія операційних витрат;
- г) теорія випадкових трансформацій.

**9.15. Основні складові організаційної досконалості за Д. Харрінгтоном:**

- а) процеси, ресурси, проекти;
- б) процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- в) процеси, проекти, знання, ресурси;
- г) всі відповіді неправильні.

**9.16. Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л. Грейнером?**

- а) кризу контролю;
- б) кризу автономії;
- в) криза синергії;
- г) криза бюрократизму.

**9.17. Ким виступає керівник організації, що навчається?**

- а) як дизайнер, як вчитель, як служитель;
- б) як соціолог, як політолог, як служитель;
- в) як викладач, як службовець, як політолог;
- г) жодної правильної відповіді.

**9.18. Управління організаційними змінами:**

- а) координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку;
- б) зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки;
- в) посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану;
- г) вплив суб'єкту на об'єкт управління в організації.

**9.19. Що належить до фаз розвитку компанії за Л. Грейнером?**

- а) контроль діяльності, делегування;
- б) розподіл прав і відповідальності;
- в) координація, співробітництво;
- г) немає правильної відповіді.

**9.20. Фаза розвитку компанії «співробітництво» означає:**

- а) запровадження процедур корпоративного планування;
- б) побудову формальних управлінських систем;
- в) створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць;
- г) децентралізацію функцій.

**9.21. Вкажіть ознаки, властиві організації, що навчається:**

- а) самоврядні команди;
- б) вертикальні комунікації і система підпорядкування;
- в) обмежений обмін інформацією;
- г) міцна адаптивна культура.

**9.22. У випадку застосування діагностичної моделі Д. Надлера та М. Ташмена рекомендується:**

- а) проаналізувати 7 елементів моделі окремо;
- б) проаналізувати 7 елементів моделі окремо, а потім оцінити їх відповідність одна одній;
- в) оцінити відповідність 7 елементів один одному;
- г) переконатися в необхідності аналізу кожного з 7 елементів моделі.

**9.23. Які внутрішні компоненти організації виділяють Д. Надлер та М. Ташмен в своїй діагностичній моделі?**

- а) робота, формальна організація, неформальна організація та окремі співробітники;
- б) офіційні організаційні структури та неофіційна культура;
- в) робота та співробітники, які виконують завдання;
- г) робота, офіційні організаційні структури, неофіційні організаційні структури, роздільне бачення та керівництво проектом змін.

**9.24. Діагностична модель Д. Надлера та М. Ташмена слугує для:**

- а) розуміння технологічних процесів організації;
- б) аналізу організаційної структури;
- в) попереднього контролю діяльності організації;
- г) структурування мислення менеджера відносно можливих змін при здійсненні організаційних перетворень.

**9.25. Управління внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л. Грейнером необхідне завдяки кризі:**

- а) контролю;
- б) автономії;
- в) синергії;
- г) бюрократизму.

**9.26. На етапі життєвого циклу організації «зрілість» під час проведення змін використовуються такі організаційні структури управління, як:**

- а) неформальна, лінійна;
- б) лінійно-функціональна, дивізійна;
- в) штабні, з централізацією на економічні функції, лінійно-функціональні, лінійні;
- г) дивізійні, структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами, проектні та матричні.

**9.27. Організаційні структури, що забезпечують управління життєвого циклу організації змінами на етапі «старіння»:**

- а) неформальна, лінійна;
- б) лінійно-функціональна, дивізійна;
- в) штабні, з централізацією на економічні функції, лінійно-функціональні, лінійні;
- г) дивізійні, структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами, проектні та матричні.

## **ТЕМА 10 РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **Питання теми**

1. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
5. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. У чому полягає суть термінів «реінжиніринг» та «реінжиніринг бізнес-процесів»?
2. Відповідно до яких принципів здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів?
3. Для досягнення яких цілей здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів?

4. Як класифікують бізнес-процеси організації?
5. У чому полягає очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів?
6. За якими етапами здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів в організації?
7. У чому полягають наслідки реінжинірингу бізнес-процесів?
8. Які наукові підходи дозволяють зрозуміти феномен реінжинірингу бізнес-процесів?
9. Хто є учасниками бізнес-процесів в організаціях?
10. За допомогою яких кількісних та якісних показників оцінюються бізнес-процеси організації?
11. Охарактеризуйте види реінжинірингу залежно від масштабів проведення, від предмету змін, від ситуації, в якій знаходиться організація.

## **Тестовий тренінг**

### **10.1. Бізнес-процес – це:**

- а) система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються у виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- б) унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- в) цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;
- г) досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

### **10.2. Процес реінжинірингу – це:**

- а) системний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів;
- б) поширення господарської діяльності на нові сфери;
- в) фундаментальне переосмислення діяльності компанії;
- г) пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі.

### **10.3. Вперше поняття «реінжиніринг» було введено:**

- а) Пітером Друкером;
- б) Майклом Хаммером;
- в) Томом Пітерсом;
- г) Філіпом Котлером.

**10.4. Радикальне перепроєктування бізнес-процесів організацій для одержання істотних ефектів у зниженні ціни, підвищенні якості та зростанні обсягів продажів продукції і послуг, має назву:**

- а) контрінжиніринг;
- б) реінжиніринг;
- в) деінжиніринг;
- г) неоінжиніринг.

**10.5. Інжиніринг – це:**

- а) процес розробки, просування і реалізації послуг, орієнтований на виявлення та задоволення специфічних потреб клієнтів;
- б) комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які гарантують встановлений рівень якості послуг;
- в) сукупність інтелектуальних видів діяльності, спрямованих на отримання оптимальних результатів від капіталовкладень та витрат, пов'язаних з реалізацією проектів за рахунок ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних, фінансових ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.

**10.6. Інжинірингові послуги з підготовки виробничого процесу не включають:**

- а) передпроектних послуг;
- б) проектних послуг;
- в) спеціальних послуг;
- г) консалтингових послуг.

**10.7. Що належить до елементів реінжинірингу?**

- а) визначення цілей і стратегії нової діяльності, залучення менеджменту вищої ланки до докорінної перебудови;
- б) формування почуття невідкладності серед працівників організації;
- в) фактичне відтворення організації заново, збалансування інтересів керівників і персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

**10.8. До ключових показників результативності бізнес-процесу не належать:**

- а) витрати;
- б) якість;
- в) рівень обслуговування та оперативність;
- г) інноваційність організації та управління.

**10.9. Вкажіть елементи проектування бізнес-процесів:**

- а) аналіз джерел інформації щодо зовнішнього середовища;
- б) впровадження системи комплексного управління якістю;
- в) впровадження інформаційних технологій управління підприємством;
- г) визначення показників ефективності процесів.

**10.10. Концепція оптимізації бізнес-процесів за Д. Харрінгтоном виділяє чотири підходи:**

- а) методика швидкого аналізу рішення; бенчмаркінг; перепроєктування та реінжиніринг процесу;

- б) SWOT-аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- в) FAST-аналіз; SWOT-аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- г) матриця можливостей та загроз; метод профілювання середовища; перепроєктування та реінжиніринг процесу.

**10.11. Використання методики швидкого аналізу дозволяє оптимізувати діючий бізнес-процес:**

- а) від 4 до 6 місяців;
- б) від 80 до 100 днів;
- в) 90 днів;
- г) більше 100 днів.

**10.12. До основних принципів реінжинірингу відносяться:**

- а) залучення до процесу якомога менше людей; клієнт процесу приймає участь в ньому;
- б) постачальники є частиною організації; створюється безліч версій складних процесів;
- в) зменшується кількість входів у процеси; зберігаються децентралізовані підрозділи, децентралізується обмін інформацією;
- г) всі відповіді правильні.

**10.13. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – це**

- а) систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проєктів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;
- б) концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- в) концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;
- г) створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

**10.14. Теорія реінжинірингу базується на:**

- а) концепції загального управління якістю;
- б) концепції безперервного поліпшення процесів;
- в) концепції організації поставок «точно в термін»;
- г) концепції конвеєрного виробництва.

**10.15. Реінжиніринг передбачає поліпшення основних показників діяльності підприємства:**

- а) на 10–15%;
- б) в десятки і сотні разів;
- в) на 50%;
- г) вдвічі.

**10.16. Процесний підхід до управління бізнес-системою передбачає використання:**

- а) матричних структур управління;

- б) лінійно-функціональних структур управління;
- в) ієрархічних структур управління;
- г) лінійно-дивізійних структур управління.

**10.17. Реінжиніринг бізнес-процесів проводять:**

- а) не частіше одного разу на 7 років;
- б) кожні 2 роки;
- в) щорічно;
- г) завжди, коли бізнес-процес виявляється неефективним.

**10.18. Що є першим етапом діагностики бізнес-процесів?**

- а) формалізація стратегічних цілей організації і проблем в діяльності компанії, а також розстановка пріоритетів;
- б) опис поточного ланцюжка бізнес-процесів організації;
- в) організація фокус-групи та проведення індивідуальних інтерв'ю з керівниками різного рівня і з рядовими виконавцями;
- г) аналіз економічних показників діяльності підприємства.

**10.19. Процесний підхід до організації бізнесу означає:**

- а) що всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії;
- б) різке зниження часу, кількості працівників та інших витрат на виконання виробничих функцій;
- в) що прийняття рішень стає частиною діяльності кожного співробітника;
- г) відмова від лінійного упорядкування робочих процедур.

**10.20. Процеси, призначені для підтримки основних і супутніх бізнес-процесів, відносяться до групи:**

- а) процесів розвитку;
- б) процесів забезпечення;
- в) адміністративних процесів;
- г) процесів управління.

**10.21. Експрес-метод, що дозволяє визначити поліпшення, які можуть бути запущені протягом 3-х місяців – це:**

- а) FAST;
- б) бенчмаркінг;
- в) реінжиніринг;
- г) перепроєктування.

**10.22. Бізнес-процес «підвищення кваліфікації персоналу» відноситься до групи:**

- а) адміністративних процесів;
- б) основних процесів;
- в) супутніх процесів;
- г) процесів розвитку.

**10.23. Реінжиніринг бізнес-процесів – це**

- а) набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнесу у відповідність зі своїми цілями;



б) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою різкого поліпшення ключових показників його діяльності;

в) зміна бізнес-процесів у відповідність до вимог інформаційної системи, яка впроваджується на підприємстві.

г) удосконалення діючих бізнес-процесів підприємства.

**10.24. Для чого використовуються результати діагностики бізнес-процесів?**

а) отриманий опис показників ефективності дозволяє робити висновки про проблемні місця в наявній системі бізнес-процесів і розробляти заходи щодо їх усунення;

б) результати знайомлять з роботою підприємства;

в) отримані відомості використовуються для розробки нових цілей і стратегій підприємства;

г) немає правильної відповіді.

**10.25. Першим кроком у структурі реінжинірингу бізнес-процесів є:**

а) виявлення існуючих бізнес-процесів;

б) вибір процесу для реінжинірингу;

в) розуміння процесу;

г) створення команди реінжинірингу.

## **ТЕМА 11 ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання теми**

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.

2. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.

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

4. Загальні стратегії розвитку підприємства.

5. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.

6. Процеси диверсифікації та зміни.

7. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.

8. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

## Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Що означає термін «трансформація»?
2. Визначте та охарактеризуйте основні об'єктивні передумови трансформацій бізнесу.
3. Визначте стратегічні цілі трансформацій бізнесу.
4. Які види трансформацій бізнесу визначаються за ознаками: економічної природи, мети – моделі – механізму, завданнями, причинами, масштабами, характером, часовим інтервалом?
5. Що розуміють під реструктуризацією підприємства?
6. Якими зовнішніми та внутрішніми чинниками визначається необхідність проведення реструктуризації підприємства?
7. Охарактеризуйте види реструктуризації підприємства.
8. Чим відрізняються терміни «бізнес-план», «програма», «план» реструктуризації?
9. Що представляє собою реорганізація підприємства? Визначте основні причини її проведення.
10. Які напрямки реорганізації підприємства виділяються?
11. Охарактеризуйте види укрупнення підприємств: вертикальне, горизонтальне, діагональне.
12. Що розуміють під злиттям підприємств?
13. Яка головна різниця між злиттям та приєднанням підприємств?
14. Що таке «аквізиція»?
15. У яких випадках відбувається подрібнення підприємства? Які форми подрібнення виділяються відповідно до Господарського кодексу України?
16. Що розуміють під перетворенням підприємства? Які найпоширеніші приклади перетворень підприємств існують у вітчизняній практиці?
17. Які питання регламентуються угодою про умови проведення реорганізації?
18. Що розуміють під стратегією змін?
19. Які стани організації визначаються залежно від зовнішніх умов роботи та ресурсів організації?
20. Яка стратегія визначається відповідно до кризового стану організації?
21. Які підходи до управління стратегічними змінами визначили А. Томпсон і Дж. Стрікленд?
22. На які типи поділяються інтеграційні процеси?
23. Охарактеризуйте стратегії інтеграційного зростання, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств.

## Тестовий тренінг

**11.1. «Директивна стратегія» – це вид стратегії здійснення змін, в основі якого є:**

а) підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів;

б) визнання законності інтересів держави та інших сторін, що приймають участь в змінах;

в) нав'язування змін з боку керівництва, слабка залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану;

г) немає правильної відповіді.

### **11.2. Що можна не враховувати під час вибору стратегії змін?**

а) повноваження ініціатора змін;

б) силу та вид опору, що очікується;

в) необхідний час для здійснення змін;

г) фактори ризику.

### **11.3. Головна мета реалізації стратегічного плану змін – це**

а) контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив;

б) забезпечення ефективного виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами;

в) координація цілі, внутрішнього потенціалу організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку;

г) забезпечення виконання місії організації.

### **11.4. Стратегія змін – це**

а) план заходів щодо поліпшення діяльності організації;

б) стратегія управління організацією на етапі проведення змін;

в) стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту;

г) стратегія прискореного розвитку організації.

### **11.5. На етапі підготовки реорганізації використовують метод:**

а) аналізу змін;

б) моделювання поведінки споживачів;

в) моделювання процесів;

г) моделювання поведінки робочого персоналу.

### **11.6. Перебудова в організації означає:**

а) зміну сфери діяльності;

б) зміну місії;

в) зміну асортименту продукції;

г) зміну організаційної культури.

### **11.7. Яка формула Бекхарда та Харриса є правильною?**

а)  $C = A + B + D$ ;

б)  $C = [ABD] > X$ ;

в)  $C = A + B + D$ ;

г)  $C = A * B * D > X$ .

### **11.8. Для визначення сильних та слабких сторін організації використовується:**

а) діагностична модель Д. Надлера та М. Ташмена;

б) SWOT-аналіз;

в) STEEP-факторний аналіз;

г) модель вибору стратегії змін Дж. Коттера та Л. Шлезингера.

**11.9. Визначте правильне твердження: SWOT-аналіз**

- а) зіставляє можливості організації з викликами зовнішнього середовища;
- б) є засобом ситуаційного контролю;
- в) впливає на постачальників організації;
- г) впливає на конкурентоспроможність товарів організації.

**11.10. В яких випадках необхідно проводити реструктуризацію підприємств?**

- а) у випадках приходу нового керівництва;
- б) у випадках зміни стратегії розвитку підприємства;
- в) в умовах кризових ситуацій;
- г) всі відповіді правильні.

**11.11. Які складові входять до моделі згуртованих команд в умовах реструктуризації?**

- а) ефективне функціонування в якості команди;
- б) взаєморозуміння членів команди щодо змін;
- в) прояснення поточної та майбутньої роботи, а також розстановка пріоритетів;
- г) всі відповіді правильні.

**11.12. Спираючись на роботи якого вченого Бернз Льюїс висунув стратегії щодо впровадження змін?**

- а) на роботи Р. Блейка;
- б) на роботи Л. Грейнера;
- в) на роботи Ф. Фідлера;
- г) на роботи Т. Мітчела.

**11.13. Скільки стратегій (підходів) керівництва щодо впровадження змін висунув Бернз Льюїс (за рівнем концентрації влади)?**

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

**11.14. Стратегія подолання опору організаційним змінам, що передбачає попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, має назву**

- а) кооптації;
- б) маніпулювання;
- в) сприяння;
- г) «шокової терапії».

**11.15. Стратегія кооптації при подоланні опору організаційним змінам передбачає:**

- а) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- б) забезпечення проведення переліку не пов'язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загальних цілей;

в) попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;

г) ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

**11.16. До стратегій подолання опору організаційним змінам належить:**

а) стратегія примушування;

б) стратегія кооперації;

в) стратегія підкупу;

г) стратегія реорганізації.

**11.17. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

а) сукупність наявних ресурсів та можливостей (спроможностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства;

б) максимальні можливості випуску продукції;

в) визначення поточних позицій підприємства на ринку;

г) інтегрована і повна характеристика розвитку підприємства.

**11.18. До складових стратегічного потенціалу підприємства не відносяться:**

а) спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;

б) спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту;

в) спроможність до розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів;

г) спроможність до розширеного відтворення.

**11.19. Синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, діагностика фактичного стану та прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства – це**

а) елементи стратегічного потенціалу;

б) базові умови стратегічного потенціалу;

в) базові процеси стратегічного потенціалу;

г) принципи стратегічного потенціалу.

**11.20. Характеристиками потенційних можливостей стратегічного потенціалу є:**

а) сильні і слабкі сторони підприємства;

б) можливості і загрози зовнішнього середовища;

в) адаптивність і конкурентні переваги;

г) комплексність і раціональність.

**11.21. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства здійснюється за такими критеріями:**

а) ідеал (кращі світові досягнення);

б) еталон, виходячи з національних можливостей;

в) розрахункові можливості підприємства;

г) слабкі сторони конкурентів.

**11.22. Багаторівнева структурна модель управління стратегічним потенціалом підприємства включає аналіз**

- а) підприємства;
- б) підприємства і національних можливостей;
- в) підприємства, національних можливостей і стану світового ринку;
- г) конкурентного оточення підприємства.

**11.23. Під поняттям диверсифікація розуміється:**

а) досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару чи послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами;

б) здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості наявності його особливих характеристик, методів збуту, довготривалого обслуговування;

в) концентрація діяльності підприємства відносно невеликої цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності;

г) поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.п.).

**11.24. Незв'язана диверсифікація – це:**

а) об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності;

б) поширення господарської діяльності організації на напрямки, які не мають безпосереднього зв'язку з основною її діяльністю;

в) розширення підприємства за рахунок виробництва нових товарів (технологічно не пов'язаних з товарами, що випускаються), які реалізуються на нових ринках;

г) немає правильної відповіді.

**11.25. Стратегія прямої інтеграції забезпечує:**

а) пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;

б) придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем;

в) приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, тобто придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів;

г) розширення підприємства за рахунок виробництва нових товарів (технологічно не пов'язаних з товарами, що випускаються), які реалізуються на нових ринках.

**11.26. Стратегія зворотної інтеграції спрямована на:**

а) пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;

б) придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем;

в) приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, тобто придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів;

г) розширення підприємства за рахунок виробництва нових товарів (технологічно не пов'язаних з товарами, що випускаються), які реалізуються на нових ринках;

**11.27. Головною метою горизонтальної інтеграції є:**

а) посилення позицій організації в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними;

б) захист стратегічно важливого джерела сировини або отримання доступу до нової технології;

в) інтенсивний ріст в умовах неможливості знаходження посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів;

г) оновлення свого товарного портфелю.

**11.28. Централізацію всіх функцій менеджменту в міжорганізаційній інтеграції забезпечує:**

а) трест;

б) конгломерат;

в) синдикат;

г) консорціум.

**11.29. Визначте сутність поняття «концерн»:**

а) об'єднання мережі організацій різних напрямків господарської діяльності, де під контролем головної організації знаходяться фінанси, облік і бізнес-планування;

б) об'єднання самостійних підприємств, при якому в головній організації централізовані фінансово-управлінські функції, науково-технічна і кадрова політики, ціноутворення і використання виробничих потужностей;

в) об'єднання однорідних виробничих підприємств в цілях організації продажів через загальну збутову структуру, організовану у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, на основі договорів з кожним учасником, з централізацією функцій управління маркетингом і бізнес-планування;

г) тимчасове об'єднання незалежних щодо господарської діяльності організацій з централізацією бізнес-планування, що створюється для загальної боротьби за отримання замовлень та їх спільне виконання.

**11.30. Для забезпечення згоди про кооперації для досягнення комерційних цілей, при якому корпоративна освіта не є юридичним лицем, створюється:**

а) пул;

б) стратегічний альянс;

в) асоціація;

г) картель.

**11.31. Тип між організаційної інтеграції, що концентрує прибутком всіх учасників в єдиний фонд і розподіляє між ними відповідно в установленому договорі порядку – це**

- а) пул;
- б) стратегічний альянс;
- в) асоціація;
- г) картель.

**11.32. Визначте тип міжорганізаційної інтеграції, згоди учасників якої забороняє антимонопольне законодавство країн:**

- а) пул;
- б) стратегічний альянс;
- в) асоціація;
- г) картель.



## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Органічною складовою навчального процесу є контроль рівня знань студентів. Під час вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» застосовується поточний, модульний (проміжний) і семестровий (підсумковий) контроль знань. Всі вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня їх знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує всі види занять, в тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну та індивідуальну роботу.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами:

### *1. Поточний контроль:*

- а) оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять;
- б) оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- в) оцінювання завдань самостійної роботи;
- г) оцінювання завдань індивідуальної роботи.

### *2. Модульний контроль:*

- а) оцінювання знань на основі блочно-модульних тестів;
- б) проведення письмових контрольних робіт за модулями дисципліни.

### *3. Семестровий контроль:*

- проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків тощо, під час виконання завдань, внесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль подання інформації під час виступів в аудиторії, вміння захищати власну позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших студентів.

Найвища кількість балів може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час проведення поточного тематичного тестування визначається рівень знань студентів з теоретичних питань дисципліни. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з теми дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55% від загальної кількості запитань тестового завдання (100–90% – 2 бали; 89–75% – 1,5 бали;

74–55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною частиною засвоєння дисципліни. Оцінювання завдань здійснюється у балах, враховуючи працемісткість, складність завдань. Особлива увага при цьому приділяється: якості та самостійності, творчості виконання завдань; своєчасності подання завдань для перевірки та оцінювання.

Модульний контроль знань студентів проводиться у формі блочно-модульного тестування за модулями дисципліни. Для проміжного контролю дисципліна поділена на 2 модуля. Згідно із зазначеним поділом дисципліни проводиться 2 блочно-модульних тестування. Завдання для проведення блочно-модульного тестування містять запитання одиничного, множинного та впорядкованого вибору. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з модуля дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55% від загальної кількості запитань тестового завдання (100–90% – 2 бали; 89–75% – 1,5 бали; 74–55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

За кожною темою дисципліни заплановано підготовку наукової доповіді, що є основною частиною самостійної роботи студентів. Мета цього виду роботи полягає у поглибленні теоретичних знань, набутих у процесі вивчення дисципліни. Підготовка наукової доповіді має сприяти глибшому засвоєнню дисципліни, спонукає ґрунтовно вивчати нормативно-законодавчу базу з питань економічних відносин, статистичні матеріали, спеціальні наукові видання вітчизняних і закордонних авторів. Наукова доповідь оцінюється за такими критеріями: самостійність виконання; логічність та деталізація плану; повнота й глибина розкриття теми; наявність ілюстрацій (таблиць, рисунків); кількість використаних джерел; використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду підприємств; наявність пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела; якість оформлення; своєчасність подання для оцінювання.

Модульний контроль містить наступні складові: теоретичну (враховуючи тестові завдання, семінарські заняття), практичну (виконання практичних завдань), самостійну та індивідуальну роботу.

Семестровий контроль з дисципліни «Управління змінами» проводиться у формі іспиту.

## **РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ**

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни «Управління змінами» виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю (дві оцінки поточного модульного контролю за роботу протягом семестру). Загальна оцінка знань студентів становитиме 100–60 балів (табл. 1). Загальна оцінка включатиме 60–40 балів за результатами поточного модульного контролю та 40–20 балів за результатами складання іспиту.

Таблиця 1

Номери тем дисципліни	Загальна оцінка, max-min балів	Складові модульного контролю, max-min балів			
		теоретична	практична	самостійна	індивідуальна
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>					
1	5,0–3,0	1,5–1	1,5–1	1,0–0,5	1,0–0,5
2	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
3	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
4	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
5	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
Разом за модулем 1	27–17,8	7,5–5	7,5–5	7,0–4,5	5–3,3
<b>Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами</b>					
6	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
7	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
8	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
9	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
10	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
11	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
Разом за модулем 2	33–22,2	9–6	9–6	9–6	6–4,2
<b>Разом</b>	<b>60–40</b>	<b>16,5–11</b>	<b>16,5–11</b>	<b>16,0–10,5</b>	<b>11,0–7,5</b>
<b>Іспит</b>	<b>Загальна оцінка, max-min балів</b>	<b>Складові екзаменаційного білету, max-min балів</b>			
		<b>теоретичне завдання</b>	<b>теоретичне завдання</b>	<b>практичне завдання</b>	<b>тестове завдання</b>
	<b>40–20</b>	<b>10–5</b>	<b>10–5</b>	<b>10–5</b>	<b>10–5</b>
<b>Загальна оцінка</b>	<b>100–60</b>				

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 2).

Таблиця 2

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90–100	відмінно
82–89	добре
74–81	
64–73	задовільно
60–63	
35–59	незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова

1. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. : под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
5. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
6. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. – 80 с.
7. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
8. Корн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] / Д. С. Корн. - М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
9. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х. К. Рамперсад. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
10. Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЗТ, 2005. – 203 с.
11. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.

### Допоміжна

12. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
13. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 190 с.
14. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
15. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
16. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
17. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2009. – 333 с.

18. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс. – М., 2003. – 160 с.

19. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

20. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования ; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

### **З українського законодавства**

1. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua/](http://www.rada.gov.ua/)

2. ЛігаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net/](http://www.liga.net/)

3. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.kiev.ua/](http://www.nau.kiev.ua/)

4. Налоги и бухгалтерский учет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [basa.tav.kharkov.ua/](http://basa.tav.kharkov.ua/)

5. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix.cqi/pravo.html](http://www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix.cqi/pravo.html)

6. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com/](http://www.ukrpravo.com/)

### **З дисципліни «Управління змінами»**

7. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Бохенко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm)

8. Гордеев М. Закономерности организационных изменений [Электронный ресурс] / М. Гордеев, М. Соболев. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY6/zakonorgi.html>

9. Кужева С. Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] / С. Н. Кужева. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/809453/>

10. Управление изменениями: обновление вместо трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/>

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Методичні рекомендації  
для практичних та семінарських занять

Укладач  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій Т. С. Пічугіна

Авторська редакція

План 2020 р., поз. 76

---

Підп. до друку 04.06.2020 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 4,26 Мб. Тираж 10 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 4417 від 10.10.2012р.

