

**Міністерство освіти та науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

**ПРАКТИКУМ**  
**З ДИСЦИПЛІНИ**  
**„УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”**

**Тернопіль**  
**2021 р.**

**Практикум з дисципліни „Управління змінами” / Укладач Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 103 с.**

**Рецензент:**

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Монастирський Григорій Леонардович  
Вдовічен Анатолій Анатолійович, д.е.н., проф., директор Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**Відповідальний за випуск:**

Шкільняк Михайло Михайлович, д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

Практикум доцільно використовувати для проведення семінарських, практичних занять, індивідуальної та самостійної роботи з дисципліни „Управління змінами”. Виконання завдань практикуму сприяють набуттю компетентностей щодо управління змінами та дозволяють формувати навички щодо прийняття ефективних управлінських рішень на усіх етапах внутріорганізаційного менеджменту.

## ПЕРЕДМОВА

Становлення ринкової системи господарювання в Україні, яке супроводжується високим динамізмом розвитку, посиленням конкуренції як на національному, так і світовому рівнях, складністю та неоднозначністю глобалізаційних та інтеграційних процесів, зумовило появу нових для вітчизняного бізнесу проблем, головними з яких є системність кризових явищ і формування необхідних для їх подолання технологій управління. Сьогодні в управлінській та науковій спільноті зростає розуміння того, що досягнення стабільності розвитку бізнес-структур залежить передусім від спроможності ефективно протидіяти негативному впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Оптимальне впровадження змін підвищує адаптивність підприємства до мінливого зовнішнього і, як наслідок, внутрішнього середовища, та сприяє розвитку нового потенціалу. Тому вітчизняним підприємствам необхідно постійно розвивати свою здатність до змін – ключового фактору, що визначає успіх у конкурентному середовищі в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

## ПРАКТИКУМ СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 1

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
збої комунікаційних процесів		
	несистемний характер розвитку організації	
	наявність надлишкового персоналу	
		конфлікти між засновниками підприємства
	зростання цін на сировину	
збільшення браку продукції		

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 2

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
зменшення обігових засобів		
	посилення конкуренції в галузі	
		прорахунки в кредитній політиці підприємства
збільшення витрат обороту		
		зростання інфляції
		технологічна неможливість заміни ресурсів

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 3

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
		невиконання зобов'язань перед споживачами
зменшення замовлень продукції		
невиконання планів по асортименту продукції		
	недостатня мотивація працівників	
	відсутність регламентів у роботі	
		зменшення зони стратегічних ресурсів

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 4

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
		низький рівень кваліфікації персоналу
	дефіцит у фінансуванні	
		дискримінація підприємства органами влади
зменшення швидкості обороту капіталу		

зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації;		
	зміна асортиментної політики	

### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 5

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
наявність неліквідних запасів		
		відсутність картотеки альтернативних постачальників
		бартеризація розрахунків
	скорочення частки грошової маси в обігових коштах	
	негативна реакція суспільства на рекламу	
збільшення кількості реклаमाцій		

### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 6

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
затримки у виплаті зарплати		
зростання накладних витрат		
	суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників	
	недооцінювання результатів діяльності працівника	
		неправильне делегування повноважень
		помилки у визначенні пріоритетів розвитку організації

### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 7

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій на підприємстві:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
	порушення етики відносин в організації	
		погані умови праці
зниження рівня рентабельності продукції		
невиконання планів по асортименту продукції		
		невдале географічне розташування підприємства
збільшення простоїв устаткування		

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 8**

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, яка планує розширити асортимент продукції.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 9**

Підприємству необхідно підвищити техніко-економічні показники за рахунок підвищення якості продукції. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви можете запропонувати?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 10**

Враховуючи тенденції розвитку туристичної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для туристичного агентства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 11**

Визначте 5 потенційних проблем впровадження інформаційної системи супроводу діяльності для торгово-експедиційної фірми.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 12**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо виходу на нові ринки збуту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 13**

У структурному підрозділі організації, де Ви працюєте топ-менеджером, з'явився неформальний лідер, професійні погляди якого не завжди збігаються з Вашою позицією як керівника даного структурного підрозділу. Опишіть цикл доцільних до реалізації змін згідно моделі Курта Левіна.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 14**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції. Запропонуйте самопосилюючі процеси для реалізації цих змін за П. Сенге. Які ірраціональні помилки Ви можете допустити при реалізації цих змін? Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади необхідно застосувати для їх ефективної реалізації?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 15**

Керівництвом організації прийнято рішення про горизонтальну диверсифікацію діяльності. Запропонуйте самопосилюючий процес для реалізації даних змін за П.Сенге. Який це вид змін за їх типологією? Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади необхідно застосувати для їх ефективної реалізації?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 16**

Вам, як менеджеру організації, необхідно опанувати новий вид діяльності, наприклад підготовку соціальної звітності підприємства,

опишіть власний стиль освоєння цієї діяльності згідно 4-етапного циклу Д. Колба.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 17**

Вам, як менеджеру організації, необхідно опанувати новий вид діяльності, наприклад проведення співбесіди з потенційними працівниками організації, опишіть власний стиль опанування цієї діяльності згідно 4-етапного циклу Д. Колба.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 18**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни стандартів і технічних умов виробництва продукції. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 19**

Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової технології виробництва продукції. Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 20**

Ви – менеджер організації, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування якої зумовлює необхідність проведення реструктуризації. Запропонуйте алгоритм проведення цих змін, використовуючи модель К. Левіна.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 21**

Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.



## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 22**

Транспортно-експедиційному підприємству необхідно знизити власні логістичні витрати. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви запропонуєте?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 23**

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, яка планує перейти на безпаперовий документообіг.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 24**

Підприємству необхідно підвищити техніко-економічні показники за рахунок закупівлі нового обладнання. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви можете запропонувати?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 25**

Враховуючи тенденції розвитку сільськогосподарської галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для переробного підприємства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 26**

Враховуючи тенденції розвитку молочної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для молокозаводу, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 27**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо розширення асортименту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в

контексті реалізації даних змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 28**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни умов внутрішнього трудового розпорядку. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 29**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо зміни організаційної структури, при цьому внаслідок реорганізації звільнення працівників не передбачається. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 30**

Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової форми документообігу. Який це вид змін за їх типологією? Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 31**

Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 32**

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, керівництвом якої вирішено відкрити філіал у сусідньому обласному центрі.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 33**

Запропонуйте самопосилюючий процес змін для організації за П. Сенге для підприємства, яке планує самостійно здійснювати роздрібну торгівлю власною продукцією. Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади за Л. Бернзом доцільно застосувати? Який це вид змін за їх типологією?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 34**

Запропонуйте самопосилюючий процес змін для організації за П. Сенге для організації, керівництвом якої вирішено реалізувати зміну правил внутрішнього трудового розпорядку. Які типові ірраціональні помилки можуть допустити менеджери при реалізації цих змін? Який це вид змін за їх типологією?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 35**

Ви – топ-менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо скорочення штату працівників на 20%. Яку стратегію організаційних змін за рівнями концентрації влади за Л. Бернзом доцільно застосувати у цьому випадку? Які методи подолання можливого опору будете застосовувати? Який це вид змін за їх типологією?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### 1. 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. Є необхідною передумовою розвитку будь-якої організації

### 2. 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. Є прерогативою топ-менеджменту
- Г. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.

### 3. 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. Основний набір інструментів управління змінами

### 4. Метод подолання опору змінам "явного і не явного 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. Для активізації командної роботи

### 5. 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. застосувати інструменти маніпуляції

#### **6.Опір змінам це:**

- А.Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.
- Б.Природна реакція людей на зміни.
- В.Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.
- Г. Відповідальність працівників за майбутній розвиток організації

#### **7."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 керівника, слабке залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.
- Г. Імперативний метод управління

#### **8.Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?**

- А.Повноваження ініціатора змін.
- Б.Сила та вид очікуемого опору.
- В.Необхідний час для здійснення змін.
- Г. Фактори ризику.

#### **9.Моніторинг процесу змін - це:**

- А.Форма організації управління запланованим бюджетом.
- Б.Механізм спостереження за результатом змін
- В.Форма контролю за персоналом
- Г. Дослідження розвитку організаційних підсистем

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

- А.Розподілу функцій та ролей між членами команди.
- Б.Управління функціональними обов'язками членів команди.
- В. особистої мотивації членів команди
- Г.Управління кількісним складом команди.

**11.Небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного 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.

**12.Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:**

- А.Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив.
- Б.Забезпечити ефективне виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами.
- В.Скоординувати цілі, внутрішній потенціал організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку.
- Г. Реалізувати план розвитку організації

**13.Мотивація персоналу - це:**

- А.Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення цілей організації;
- Б.Процес стимулів працівників до діяльності, направленої на досягнення цілей організації;
- В.Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок
- Г. Реалізація демократичного стилю управління персоналом

**14.Управління проектами - це:**

- А. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту.
- Б.Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення.
- В.Управління змінами для досягнення мети проекту.
- Г. Діяльність, що спрямована на практичне втілення проекту

### **15. Стратегія змін - це**

- A. Моніторинг дієвості реалізації змін
- Б. План заходів щодо поліпшення діяльності організації.
- В. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін.
- Г. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту

### **16. Команда - це**

- A. Творчий колектив однодумців
- Б. Неформальна група в організації.
- В. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями, які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою
- Г. Усі працівники організації

### **17. Які існують основні форми передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління підприємства?**

- A. Історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва.
- Б. Стиль керівництва та ритуали.
- В. Ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо.
- Г. Стиль керівництва та традиції.

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

- A. Розробці концепції змін.
- Б. Формуванню команди.
- В. Менеджменті процесу змін.
- Г. Контролю процесу змін

### **19. Задача функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:**

- A. Визначення якості виконаної роботи.
- Б. Порівнянні досягнутих та намічених результатів.
- В. Координації зусиль учасників процесу змін.
- Г. Організації діяльності структурних одиниць організації для реалізації змін

20. 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.

21. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?  
А. Для визначення зовнішніх змін;  
Б. Для визначення внутрішніх змін;  
В. Для визначення програм реорганізації і перебудови;  
Г. всі відповіді вірні.

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

А. Керівника організації.  
Б. Команди організації.  
В. Організаційної структури.  
Г. Реалізації функцій контролю керівництвом організації

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

А. Процесний і системний;  
Б. Процесно-системний;  
В. Системно-процесний;  
Г. Всі відповіді вірні.

24. 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 вірні.

25. Синергічність управлінських систем:

А. Рівень співпадання цільових функцій систем і її 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.

26. Адаптивність управлінських систем:

А. Властивість системи, яка характеризує відносну ізолюваність та автономність її підсистем;

Б. Характеристику системи і її елементів, щодо пристосування до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збереження ефективності і стабільності її функціонування;

В. Внутрішню схильність системи до досягнення деякого граничного стану, який не залежить від зовнішнього середовища;

Г. Ступінь централізації управління елементами системи і її підсистем.

## **27. До принципів цілі належать такі принципи**

А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності

Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту

В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок

Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання

## **28. До принципів форми належать такі принципи**

А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту

Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності

В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання

Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок

## **29. До принципів змісту належать такі принципи**

А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності

- Б. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок
- В. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту
- Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності ціле покладання

### **30. До принципів взаємозв'язку належать такі принципи**

- А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту
- Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності
- В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання
- Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок

### **31. До принципів взаємодії належать такі принципи**

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок
- Г. Оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації, адекватності впливу, компенсації протидії

### **32. Розкрийте зміст принципу дерева цілей**

- А. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна
- Б. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- Г. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення

**33. Виберіть твердження, що характеризує принцип системності**

- А. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення
- Г. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна

**34. Виберіть твердження, що характеризує принцип перманентного цілепокладання**

- А. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією

**35. Виберіть твердження, що характеризує принцип цільової адаптації**

- А. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією

**36. Виберіть твердження, що характеризує принцип стратегічного планування**

- А. Ефективність визначення та досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації
- Б. Стратегічне планування є основним елементом організування
- В. Без стратегічного планування організація розвиватися не буде
- Г. Стратегічне планування орієнтується на перспективу

**37. Виберіть твердження, що характеризує принцип толерантності**

- А. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових
- Б. Існування організації визначається її стійкістю до зовнішніх впливів
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом

**38. Виберіть твердження, що характеризує принцип конструктивності**

- А. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією
- Г. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових

**39. Виберіть твердження, що характеризує принцип необхідності та достатності**

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією
- Б. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- Г. Кількість та різноманітність складових організації має бути оптимальною

**40. Виберіть твердження, що характеризує принцип адекватності впливу**

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- В. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом

**41. Цілеспрямованість організації — це**

- А. Перервність, виокремленість складових організації
- Б. Неперервна, постійна дія, що триває
- В. Періодичне повторення певної послідовності
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану

**42. Перманентність організації — це**

- А. Неперервна, постійна дія, що триває
- Б. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану
- В. Перервність, виокремленість складових організації
- Г. Періодичне повторення певної послідовності

**43. Дискретність організації — це**

- А. Перервність, виокремленість складових організації
- Б. Періодичне повторення певної послідовності
- В. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває

**44. Циклічність організації — це**

- А. Перервність, виокремленість складових організації
- Б. Періодичне повторення певної послідовності
- В. Неперервна, постійна дія, що триває
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану

**45. Реверсивність організації — це**

- А. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації
- Б. Повернення до повторення вихідного стану
- В. Швидкість, своєчасність
- Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації

**46. Гнучкість організації — це**

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- Б. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

**47. Ротаційність організації — це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- В. Переміщення по циклічній траєкторії
- Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових

**48. Корпоративність організації — це**

- А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Б. Повернення до повторення вихідного стану
- В. Схильність до групової асоціації та кооперації
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей

**49. Комунікаційність організації — це**

- А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Б. Повернення до повторення вихідного стану
- В. Схильність до взаємозв'язку
- Г. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів

**50. Композиційність організації — це**

- А. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- В. Повернення до повторення вихідного стану
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей

**51. Селективність організації — це**

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- Б. Здатність організації до удосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних властивостей
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

**52. Інгресивність організації — це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- В. Повернення до повторення вихідного стану

Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових

**53. Корелятивність організації — це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- В. Здатність до активізації взаємозв'язків
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

**54. Егресивність організації — це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей
- Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- В. Повернення до повторення вихідного стану
- Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації

**55. Комбінаторність організації — це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей
- Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- В. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

**56. Емерджентність організації — це**

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- Б. Оперативна мобілізація нових властивостей
- В. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває

**57. До загальних властивостей організації відносять**

- А. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність
- Б. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, консервативність, корпоративність, проблемність, мотивованість, ротаційність, конкурентність
- В. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність

Г. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість

58. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін:

- А. Аналіз і управління діяльністю організації з врахуванням різноманітності 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.

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

- А. Аутсоринг;
- Б. Аутстафінг;
- В. Передача всіх функцій стороннім організаціям;
- Г. Вірні відповіді «а» і «б».

**60. До об'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій належать:**

- А. Неприятливі умови праці.
- Б. Обмеження ресурсів.
- В. Всі відповіді правильні.
- Г. Недостатність рівня професіоналізму

**61. Зміни в організації**

- А. Є небажаними
- Б. Є неможливими
- В. Є необхідними для забезпечення її розвитку
- Г. Властиві лише промисловим підприємствам

**62. Реактивні зміни в організації спрямовані на**

- А. Попередження можливих проблем
- Б. Усунення виявлених відхилень
- В. Виявлення реакції організації на зміну зовнішнього середовища



Г. Формування сприятливого інвестиційного клімату в організації

**63. Проактивні зміни в організації носять**

- А. Попереджувальний характер
- Б. Корегуючий характер
- В. Стратегічний характер
- Г. Ситуаційний характер

**64. Причини змін в організації можуть мати**

- А. Виключно зовнішній характер
- Б. Управлінський характер
- В. Виключно внутрішній характер
- Г. Як зовнішній, так і внутрішній характер

**65. До політичних причин змін в організації відносять**

- А. Зміну керівництва районної державної адміністрації
- Б. Екологічне лихо техногенного характеру
- В. Зростання конкуренції на ринку
- Г. Коливання курсу національної валюти

**66. Зміни в організації можуть відбуватися на рівні**

- А. Виключно організації в цілому
- Б. Лише окремого підрозділу
- В. Індивідуума, групи, організації в цілому
- Г. Інформаційних технологій

**67. Управління змінами в організації**

- А. Є необхідним для забезпечення стабільного розвитку організації
- Б. Потребує залучення зовнішніх консультантів
- В. Використовується лише у великих організаціях
- Г. Для державних організацій застосовувати недоцільно

**68. До основних причин опору змінам в організації відносять**

- А. Економічні, фінансові, особистісні
- Б. Бажання керувати, лідерство, непрофесіоналізм кадрів
- В. Невірне розуміння ситуації, особисту зацікавленість, різну оцінку ситуації, низьку терпимість до змін

Г. Динаміку розвитку, прагнення організації до стабільності, мінливість зовнішнього середовища

**69. Найбільш сприятливим часом для подолання опору змінам в організації є**

- А. Період кульмінації зміни
- Б. Прогнозний період розвитку
- В. Період після зміни
- Г. Період до їх виникнення

**70. Маніпулювання як метод опору змінам в організації передбачає**

- А. Відкрите обговорення ідеї змін
- Б. Вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у визначеному порядку
- В. Примус до зміни шляхом прихованої чи відкритої погрози
- Г. Одержання згоди тих, хто чинить опір, в процесі переговорів

**71. Стратегія змін в організації — це**

- А. Форма вибору напрямку зовнішньої зміни організації
- Б. Підхід до здійснення змін, обраний у залежності від конкретних обставин
- В. Механізм реалізації маркетингової стратегії організації
- Г. Полігон інноваційних змін в організації

**72. Директивна стратегія змін передбачає**

- А. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод
- Б. Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь в процесі змін
- В. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін
- Г. Прийняття відповідної директиви вищим органом судової влади

**73. Аналітична стратегія змін передбачає**

- А. Аналіз зовнішнього середовища організації
- Б. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін
- В. Формування аналітичного блоку програми змін в організації

Г. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод

**74. На вибір стратегії змін в організації мають вплив такі чинники**

А. Економічна політика держави, інноваційний клімат в організації, опір змінам

Б. Масштаб організації, технології управління, загальна стратегія організації

В. Темп здійснення змін, ступінь та вид очікуваного опору, широта повноважень ініціатора змін, обсяг необхідної інформації, ризик

Г. Фінансові ресурси, належність керівництва організації до політичних партій, залучення послуг зовнішніх експертів

**75. Модель процесу управління організаційними змінами включає такі етапи**

А. Планування, організації, контролю

Б. Прогнозний, плановий, програмний

В. Розморожування, зміни, заморожування

Г. Діловий, асоціативний, громадський

**76. Сучасний підхід до управління змінами в організації називають**

А. Організаційним розвитком

Б. Динамічним

В. Прогресивним орієнтиром

Г. Формою забезпечення стабільності розвитку організації

77. Аутсоринг – це:

А. Виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу;

Б. Виведення співробітників із штату організації-замовника в штат організації-підрядника;

В. Передача всіх функцій стороннім організаціям;

Г. Всі відповіді невірні.

78. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності

з задачами і цілями на перспективу:

- А. Теорія формування життєздатної структури;
- Б. Теорія природнього відбору;
- В. Теорія операційних витрат;
- Г. Теорія випадкових трансформацій.

### **79. Ефективне управління змінами в організації базується**

- А. На інтуїції
- Б. На застосуванні економіко-математичних методів
- В. На виборчих технологіях
- Г. На використанні сучасних технологій менеджменту організації

### **80. Результат змін в організації**

- А. Містить елемент ризику
- Б. Залежить від стратегії розвитку країни
- В. Завжди визначений та позитивний
- Г. Завжди невизначений та негативний

### **81. Ресурсний аналіз організації — це**

- А. Аналіз інформації про всі види наявних ресурсів організації, їх рух та ефективність використання
- Б. Аналіз зовнішніх можливостей розвитку організації
- В. Оцінка ресурсів організації з позиції їх форми
- Г. Діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про процеси і явища, що відбуваються в організації

### **82. Стратегія розвитку організації — це**

- А. Сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку організації
- Б. Статут організації, затверджений керівництвом
- В. Система показників розвитку організаційної системи в довгостроковому періоді
- Г. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних результатів її розвитку у віддаленій перспективі

83. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб в великій мірі відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, задачі і технології були пристосовані до нього. Залежать від цілей і задач етапів життєвого циклу організації?

- А. Теорія формування життєздатної структури;
- Б. Теорія природнього відбору;
- В. Теорія операційних витрат;
- Г. Теорія стейкхолдерів

84. 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 не вірні.

85. Бізнес-процес – це:

- А. Система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- Б. Унікальна діяльність, яка має початок і кінець, напружений 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.

86. Управління змінами – це:

- А. Система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- Б. Унікальна діяльність, яка має початок і кінець, напружений 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.

87.Р.Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджера потрібно зосередитися на таких типах змін:

А.Товари і послуги;

Б.Стратегія і культура;

В.Культура і технологія;

Г.Всі відповіді вірні

88. По Р.Кантеру управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:

А.Проекти змін;

Б.Програми змін;

В.Організації-провідники змін;

Г.На всіх вищезазначених рівнях.

89.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 вірні.

90.Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

А.Визнання першочергової розумої 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.Вірні відповіді «а» і «в»

91.В залежності від вікових властивостей психіки особи визначають наступні 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.

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

- А.Неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;
- Б.Ноява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
- В.Нелика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
- Г.Почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

93.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, консультанства, залучення до прийняття управлінських рішень.

94.Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:

- А.прийняттям;
- Б.Установкою;
- В.Мотивацією.;
- Г.Комунікацією.

95.Сприйняття особою спонукання до дій – це:

- А.Мотив.;
- Б.Потреба;
- В.Мотивація;
- Г.Сприйняття.

96.Основні ознаки самонавчальної організації або «5 дисциплін», які були сформовані П.Сенге – це:

- А.Формування загального бачення;
- Б.Індивідуальна майстерність, інтелектуальні (ментальні) моделі;
- В.Навчання команди, системне мишлення;
- Г.Всі вірні відповіді.

97.Колесо навчання Д.Кіма, згідно якого проходить індивідуальне навчання не передбачає:

- А.Отримання конкретного досвіду на робочому місці, роздуми про цей досвід;
- Б.Розробка концепцій і узагальнень, перевірка концепції досвідченим шляхом;
- В.Подібно до нового повороту колеса повтор циклу, де в першій половині - отримуються здібності, а в іншій половині – знання;
- Г.Все вище зазначене вірне.

98.Неформалізоване (неявне) знання – це:

- А.Особисте знання, що залежить від ситуації і важко піддається формалізації і розповсюдженню;
- Б.Кодифіковане знання, що може бути передано засобами формальної, систематичної мови;
- В.Знання, виражене словами і числами;
- Г.Вірні відповіді «б» і «в».

99.На І.Нонака і Х.Такеучі існують слідуєчі засоби трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- А.Соціалізація, екстермалізація, комбінація, інтерналізація.;
- Б.Екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- В.Соціалізація, комбінація, інтерналізація;
- Г.Соціалізація, екстермалізація, інтерналізація.

100.Що є результатом знань в організації?

- А.Концептуальне знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- Б.Системне знання (тобто створення прототипів нових технологій).;
- В.Подружнє знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- Г.Операційні знання (про управління проектами, виробничим процесом, використання нової лінії продукту).

101.Під організаційними рутинами за допомогою яких зберігаються в пам`яті організації організаційне знання, розуміється:

- А.Постійно повторювана діяльність всієї організації;
- Б.Індивідуальні навички;
- В.Ефективне функціонування на рівні індивідумів або організації;
- Г.Всі відповіді вірні.

102.Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:

- А.Спроможність до встановлення системоутворюючих зв`язків;
- Б.Вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- В.Талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- Г.Всі відповіді вірні.



103. Група – це:

А. Об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно на д рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;

Б. Відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;

В. Об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;

Г. Вірні відповіді «а» і «в».

104. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:

А. Формальними.;

Б. Неформальними;

В. Управлінськими;

Г. Цільовими.

105. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:

А. Формальними;

Б. Неформальними;

В. Управлінськими;

Г. Цільовими.

106. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:

А. Особи об'єднання розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;

Б. Результат роботи залежить від вкладу кожного її учасника, управління їх діяльність здійснюється за результатами;

В. Особи об'єднання розділяють загальну ціль, управління за цілями;

Г. Вірні відповіді «а» і «б».

107. Процес формування команди включає наступні етапи:

А. Підготовка, створення робочих умов, формування, сприяння в роботі;

Б. Формування, бурління, виконання роботи, розформування;

В. Формування, бурління, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування;

Г. Формування, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування.

108. Визначте дії, що не слід виконувати при формуванні команди на стадії «Підготовка»:

А. Прийняти рішення, щодо роботи, яку необхідно виконати;

Б. Визначити цілі команди, її структуру управління;

В.Забезпечити необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи;  
Г.Визначити правила поведінки, які повинні виконувати всі члени команди.

109.Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

- А.Орієнтований на економічні цінності;
- Б.Автократичний лідер;
- В.Соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером.;
- Г.Вірні відповіді «а» та «б».

110.Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

- А.Традиційний та функціональний;
- Б.Функціональний та процесний;
- В.Ситуаційний та системний;
- Г.Послідовний і одночасний.

111.«Тривимірний простір» процесу трансформації формують наступні головні «осі»:

- А.«згори – вниз»;
- Б. «знизу – вгору»;
- В.Горизонтально;
- Г.Всі відповіді вірні.

112.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.

113.Керівництво – це:

- А.Право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
- Б.Право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи;
- В.Повноваження використовувати матеріальні ресурси;
- Г.Повноваження вживати контролюючих заходів.

114.Влада – це:

- А.Спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;
- Б.Спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення;

В.Спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;  
Г.Статус людини в організації.

115.Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:

- А.Примус;
- Б.Винагорода;
- В.Еталонна;
- Г.Експертна.

116.Влада, яка побудована на вірі підлеглого щодо заохочення керівником його за виконану роботу:

- А.Примус;
- Б.Винагорода;
- В.Еталонна;
- Г.Експертна.

117.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 вірні.

118.До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

- А.Об'єктивність;
- Б.Прагнення до постійного вдосконалення;
- В.Здатність керувати емоціями;
- Г.Панорамність мислення.

119.До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

- А.Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- Б.Особи, які добре знають психологію послідовників;
- В.Особи, основними якостями є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- Г.Особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

120.Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:

- А.Експлуататорсько-авторитарний;
- Б.Добробажано-авторитарний;

В.Демократичний;

Г.Ліберальний.

121.Стиль керівництва, що використовується на етапі життєвого циклу організації «народження» - це:

А.Авторитарний;

Б.Консультативно-демократичний;

В.Партисипативно-демократичний;

Г.Бюрократично-ліберальний.

122.На етапі життєвого циклу організації «розвиток через директивне керівництво» по Л.Грейнеру внутрішньоорганізаційні зміни повинні усунути:

А.Кризу контролю;

Б.Кризу автономії;

В.Кризу синергії;

Г.Кризу бюрократизму.

123.Управління внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні завдяки з кризою:

А.Кризу контролю;

Б.Кризу автономії;

В.Кризу синергії;

Г.Кризу бюрократизму.

124.На етапі життєвого циклу організації «розвиток через координацію» по Л.Грейнером виникає криза:

А.Кризу контролю;

Б.Кризу автономії;

В.Кризу синергії;

Г.Кризу бюрократизму.

125.Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л.Грейнером:

А.Кризу контролю;

Б.Кризу автономії;

В.Кризу синергії;

Г.Кризу бюрократизму.

126.Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:

А.Переговорів;

Б.Директивна;  
В.Досягнення загальних цілей;  
Г.Проб та помилок.

127.Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:

А.Переговорів;  
Б.Директивна;  
В.Досягнення загальних цілей;  
Г.Проб та помилок.

128.Для рішення неординарних задач в умовах високого рівня невизначеності використовується:

А.політика досягнення;  
Б.Аналітична політика;  
В.Політика проб і помилок;  
Г.Політика переговорів.

129.Швидке проведення змін забезпечується методом:

А.Регресивних змін;  
Б.«шокової терапії»;  
В.«землетрусу»;  
Г.«черепахи».

130.Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі, є:

А.Квіткове шоу;  
Б.Вулкан;  
В.Каскад;  
Г.Глибинна бомба.

131.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.

132.При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі використовується слідуєча група методів подолання опору змінам:

А.Допомога і підтримка;  
Б.Інформованість та спілкування;

В. Переговори та погодження;

Г. Маніпуляції та кооптації.

133. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та помилки, що засновані на психологічному впливі на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому – це:

А. Кооптація;

Б. Уловки-маніпуляції;

В. Моббінг;

Г. Буллінг.

134. На думку Р. Каплана то Д. Нортон основні напрямки вимірювань перспективи ефективності змін є:

А. Фінансова перспектива;

Б. Перспективи внутрішніх процесів, інновацій навчання і росту;

В. Клієнтська перспектива;

Г. Всі відповіді вірні.

135. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

А. Орієнтований на економічні цінності;

Б. Автократичний лідер;

В. Соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером;

Г. Вірні відповіді «а» та «б».

136. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

А. Традиційний та функціональний;

Б. Функціональний та процесний;

В. Ситуаційний та системний;

Г. Послідовний і одночасний.

137. Консультанти компанії Мак Кінсі визначили наступні 3 основні компоненти процесу перетворень:

А. Карта територій змін, тривимірний простір, природні закони;

Б. Карта територій змін, тривимірний простір, керівні принципи;

В. Тривимірний простір, штурманська карта, природні закони;

Г. Тривимірний простір, карта територій змін, керівні принципи.

138. Керівництво – це:

А. Право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;

Б. Право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи;

В. Повноваження використовувати матеріальні ресурси;

Г.Повноваження вживати контролюючих заходів.

139.Влада – це:

А.Спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;

Б.Спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення;

В.Спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;

Г.Статус людини в організації.

140.Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

А.Їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;

Б.Їх упромаджують через деякий час;

В.Здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;

Г.Проводять роз'яснювальні заходи.

141.Реструктуризація – це

А.Зміна структури системи;

Б.Зміна організаційної структури;

В.Зміна структури бізнес-процесів;

Г.Всі відповіді не вірні.

142.Раціональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації " Ріст " забезпечують слідуючи організаційні зміни:

А.Неформальна, лінійна;

Б.Лінійно-функціональна, дивізіональна;

В.Штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;

Г.Дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

143.На етапі життєвого циклу організації " Зрілість " при проведені змін використовуються такі організаційні структури управління:

А.Неформальна, лінійна;

Б.Лінійно-функціональна, дивізіональна;

В.Штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;

Г.Дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

144.Організаційні структури,що забезпечують управління життєвого циклу організації змінами на етапі " Старіння "- це:

А.Неформальна, лінійна;

Б.Лінійно-функціональна, дивізіональна;  
В.Штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;  
Г.Дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

145.Централізовані структури управління створюються для наступного:

А.Виводу організації із економічного кризису;  
Б.Ліквідація наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;  
В.Оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища; швидкого впровадження нової технології;  
Г.Вірні відповіді " а " та " б ".

146.По Р. Дафту відносно новими підходами до розробки структури організації є:

А.Функціональний і дивізіонний;  
Б.Дивізіонний і матричний;  
В.Командний і мережевий;  
Г.Функціональний і матричний.

147.Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється в зв'язку з такими можливостями:

А.Суміщення спеціалізованих функцій;  
Б.Злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;  
В.Комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;  
Г.Всі відповіді вірні.

148.Відповідно до рекомендацій американської компанії " Локхид " для вищого рівня управління діапазону контролю становить:

А.Три – чотири співробітника;  
Б.П'ять – шість співробітника;  
В.Два – три співробітника;  
Г.Не більше ніж сім співпрацівників.

149.При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті суб'єктивні патології в структурному управлінні:

А.Нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією);  
Б.Замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому (авторських підрозділів);  
В.Несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії;  
Г.Всі відповіді вірні.

150.Концепція оптимізації бізнес – процесів по Харрінгтону виділяє чотири підходи:



А.Методика швидкого аналізу рішення; бенчмаркінг; перепроєктування та реінжиніринг процесу;

Б. SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;

В. ISt – аналіз; SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;

Г. Матриця можливостей та загроз; метод профілювання середовища; перепроєктування та реінжиніринг процесу.

151. Використання методики швидкого аналізу дозволяє оптимізувати процес протягом:

А. Від 4 до 6 місяців;

Б. Від 80 до 100 днів;

В. 90 днів;

Г. Більше 100 днів.

152. Здійснення типового проекту бенчмаркінгу процесу розробки найбільш вигідного, націленого на майбутнє рішення, займає:

А. Від 4 до 6 місяців;

Б. Від 80 до 100 днів;

В. 90 днів;

Г. Більше 100 днів.

153. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – 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.

154. 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.

155. До основних принципів реінжинірингу відносяться:

А. Залучення до процесу якомога менше людей; клієнт процесу повинен виконувати його;

Б. Поводьтеся з постачальниками, як ніби вони є частиною організації; створіть безліч версій складних процесів;

В. Зменшуйте кількість входів у процеси; зберігайте децентралізовані підрозділи, децентралізуйте обмін інформації;

Г. Всі відповіді вірні.

156. 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 тощо).

157. Незв'язана диверсифікація – це:

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, а саме системою розподілу товарів. | інтеграція "вперед" |;

В. Приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, тобто встановлення контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; . | інтеграція "назад" |;

Г. Розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

158. Стратегія прямої інтеграції (пов'язаної з вертикальною диверсифікацією) 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, а саме системою розподілу товарів. | інтеграція "вперед" |;

В.Приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, тобто встановлення контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; . | інтеграція "назад" | ;

Г.Розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

159. Стратегія зворотної інтеграції (пов'язаної вертикальної диверсифікації) 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, а саме системою розподілу товарів. | інтеграція "вперед" | ;

В. Приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, т.б. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; . | інтеграція "назад" | ;

Г. Розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

160. Головна ціль горизонтальної інтеграції (зв'язаної диверсифікації) – це:

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.

161. Централізацію всіх функцій менеджменту в міжорганізаційної інтеграції забезпечує:

А. Трест;

Б. Конгломерат;

В. Синдикат;

Г. Консорціум.

162. Визначте 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 (частіше холдинг) централізовані фінансово-управлінські функції, науково-технічна і кадрова політики, ціноутворення і використання виробничих потужностей;

В. Об'єднання однорідних виробничих підприємств в цілях організації продаж через загальну збутову контору, організовану у формі акціонерного товариства або

товариства з обмеженою відповідальністю, на основі договорів з кожним учасником, з централізацією управління маркетингом і бізнес-планування;  
Г. Тимчасове об'єднання незалежних щодо господарської діяльності організації і з централізацією бізнес-планування, що створюється для загальної боротьби за отримання заказів та їх спільно виконання.

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

А. Пул;

Б. Стратегічний альянс;

В. Асоціація;

Г. Картель.

164. 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.

165. Визначте тип між організаційної інтеграції, чиї згоди забороняють антимонопольне законодавство країн:

А. Пул;

Б. Стратегічний альянс;

В. Асоціація;

Г. Картель.

166. Під організаційними рутинами за допомогою яких зберігаються в пам'яті організації організаційне знання, розуміється:

А. Постійно повторювана діяльність всієї організації;

Б. Індивідуальні навички;

В. Безподійне ефективне функціонування на рівні індивідумів або організації;

Г. Всі відповіді вірні.

167. Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:

А. Спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;

Б. Вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;

В. Талант і спроможність до змін стилю лідерства;

Г. Всі відповіді вірні.

168. Група – це:

А.Об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно на д рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;  
Б.Відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого.;  
В.Об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;  
Г.Вірні відповіді «а» і «в».

169.Групи, створені по рішенню керівництва в структурі організації, називаються:

А.Формальними;  
Б.Неформальними;  
В.Управлінськими;  
Г.Цільовими.

170.Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:

А.Формальними;  
Б.Неформальними;  
В.Управлінськими;  
Г.Цільовими.

**171. Схеми змін за Мінцбергом включають:**

А.Періодичні потрясіння, зсуви туди-сюди, життєві цикли, регулярний прогрес;  
Б.Час, якість, вартість;  
В. Еволюційні та революційні зміни;  
Г.Концепції життєвих циклів

**172.Що слід розуміти під організаційним конфліктом?**

А.Конфлікт, який виникнув між групами працівників.  
Б.Конфлікт, який виникнув в організації.  
В.Конфлікт, який виникнув між окремими працівниками.  
Г.Конфлікт, який виникнув між керівниками всіх рівнів організації.

**173.Що лежить в основі будь-якого конфлікту?**

А.Ситуація, яка включає протилежні цілі та засоби досягнення.  
Б.Ситуація, яка включає протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах.  
В.Ситуація, яка включає протилежні позиції сторін.

Г.Ситуація, яка включає протилежні позиції різних сторін з якогось питання.

**174. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?**

А. Від кількості учасників конфлікту.

Б. Від своєчасної та правильної оцінки стану конфлікту.

В. Від стану розвитку конфлікту.

Г. Від вміння керівника організації попереджувати виникнення конфліктів.

**175. У яких сферах переважно виникають конфлікти?**

А. У діловій.

Б. У сфері приватних стосунків працівників.

В. У діловій, тобто у процесі вирішення службових питань, особистісній та у приватних стосунках працівників.

Г. У сфері ділових стосунків працівників.

**176. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?**

А. Конструктивними і руйнівними.

Б. Конструктивними, деструктивними та руйнівними.

В. Руйнівними.

Г. Деструктивними та конструктивними.

**177. Які конфлікти ведуть до прогресивних змін в організації?**

А. Конструктивні.

Б. Руйнівні.

В. Деструктивні.

Г. Руйнівні і конструктивні.

**178. Які конфлікти вважаються конструктивними?**

А. Ті, у яких конфліктуючі сторони контролюють свої дії.

Б. Ті, у яких конфліктуючі сторони логічно переконують одна одну.

В. Ті, у яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів.

Г. Ті, у яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм.

**179. В якому випадку конфлікт стає деструктивним ?**

- А.Тоді, коли сторони використовують неетичні методи боротьби.
- Б.Тоді, коли сторони не бажають враховувати взаємні інтереси.
- В.Тоді, коли одна сторона принижує гідність іншої.
- Г.Тоді, коли сторони хочуть отримати якусь вигоду.

**180.Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:**

- А.Впевненість у собі та глибоке знання справи.
- Б.Впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету.
- В.Глибоке знання справи та високий рівень менталітету.
- Г.Глибоке знання принципів і методів управління.

**181.Лідерство в управлінні - це:**

- А.Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
- Б.Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
- В.Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
- Г.Здатність впливати на окремі групи людей.

**182.Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:**

- А.Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
- Б.Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
- В.Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
- Г.Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

**183.Згідно з сучасною теорією менеджменту кращим підходом до управління організаціями є:**

- А.Підхід "шлях-цілі", розроблений Т. Мітчелом і Р. Хаусом.
- Б.Ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва.
- В.Ситуаційний підхід до стилю керівництва.
- Г.Всі названі підходи.

**184.Лідерство у менеджменті - це:**

- А.Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.
- Б.Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.
- В.Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
- Г.Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

**185.Менеджеру влада в організації надається:**

- А.Наказом керівників вищої ланки.
- Б.Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
- В.Трудовим колективом та місцевими органами управління.
- Г.Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

**186.Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?**

- А.Бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників).
- Б.Бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації.
- В.Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
- Г.Вплив керівника на підлеглих працівників.

**187.Що таке стиль керівництва?**

- А.Це манера поведінки керівника з підлеглими.
- Б.Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
- В.Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
- Г.Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

**188.Що слід розуміти під керівництвом?**

- А.Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
- Б.Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
- В.Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
- Г.Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.



**189.Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?**

А.Особисті якості персоналу.

Б.Особисті якості керівників і спеціалістів.

В.Особисті якості спеціалістів.

Г.Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

**190.Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?**

А.За допомогою комунікацій та методів менеджменту.

Б.За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.

В.За допомогою методів менеджменту.

Г.За допомогою принципів і методів управління.

**191.Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?**

А.В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.

Б.В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.

В.В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.

Г.В організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

**192.На чому ґрунтується експертна влада?**

А.На впевненості підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.

Б.На впевненості підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.

В.На впевненості підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.

Г.На впевненості підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

**193. На чому ґрунтується еталонна влада?**

- А. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.
- Б. На засадах тільки ораторських здібностей.
- В. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
- Г. На засадах особистих здібностей.

**194. Підґрунтям законної влади є:**

- А. Право менеджера організувати виконання певних завдань.
- Б. Переконавання підлеглому у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.
- В. Право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.
- Г. Право менеджера давати вказівки.

**195. Влада - це:**

- А. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
- Б. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
- В. Можливість втручатися в будь-який процес.
- Г. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

**196. Влада, що базується на примусі, переважно застосовується:**

- А. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
- Б. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
- В. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
- Г. В організаціях, де менеджери не знають своїх прав і обов'язків.

**197. Стиль управління - це:**

- А. Якість (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.

- Б.Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
- В.Установлений характер діяльності керівника.
- Г.Методи впливу керівника на підлеглих.

**198.Еталонна влада ґрунтується:**

- А.На засадах примусу.
- Б.На силі особистих якостей або здібностей лідера.
- В.На силі волі лідера.
- Г.На моральних якостях лідера.

**199.На чому базується законна влада?**

- А.На традиціях, яких дотримуються менеджери.
- Б.На традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.
- В.На професійних здібностях керівників.
- Г.На корпоративній культурі.

**200.Влада, яка базується на засадах примусу - це:**

- А.Вплив на персонал через винагороди.
- Б.Вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.
- В.Вплив на персонал через страх.
- Г.Вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

**201.Кількість влади менеджера організації визначається:**

- А.Ступенем кваліфікації.
- Б.Ступенем залежності підлеглих від нього.
- В.Рівнем компетентності.
- Г.Практичним досвідом.

**202.Яка основна ідея щодо лідерства закладена в теорію "великих людей", що зародилася у древніх греків і римлян?**

- А.Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають в процесі набуття певного досвіду.

Б.Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають тільки після отримання спеціальної освіти.

В.Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами народжуються, а не стають.

Г.Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають тільки люди, які ніколи не критикують своїх колег і не намагаються не помічати їх недоліки.

**203.Щоб здійснювати зміни в організації, необхідно мати:**

А.Владу.

Б.Фінансові ресурси.

В.Матеріальні ресурси.

Г.Авторитет.

**204.Відомий український економіст В. Терещенко вважав, що основним завданням менеджера організації є:**

А.Диригування і координація діяльності персоналу.

Б.Диригування, координація і добір кваліфікованого персоналу, розроблення ефективної оргструктури і боротьба з непродуктивною витратою часу.

В.Добір кваліфікованого персоналу.

Г.Боротьба з непродуктивною витратою часу.

**205.Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом:**

А.Видання наказів про заохочення персоналу.

Б.Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети.

В.Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань.

Г.Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

**206.Якими основними морально-психологічними якостями повинен володіти менеджер?**

А.Чесність, правдивість, справедливість, скромність, об'єктивність, принциповість, розсудлива воля і мужність, комунікабельність, інтелігентність тощо.

Б.Чесність і правдивість.

В.Справедливість, мужність та інтелігентність.

Г.Розсудлива воля і мужність.

**207. Якими основними діловими якостями повинен володіти менеджер?**

А. Компетентність (високий рівень професійних знань, практичний досвід), а також організаторські здібності.

Б. Високий рівень професійних знань.

В. Високі організаторські здібності.

Г. Ділові та особисті якості.

**208. Що слід розуміти під компетентністю менеджера?**

А. Знання економіки.

Б. Досконале знання своєї справи, складних зв'язків явищ та процесів, можливих засобів та методів досягнення мети.

В. Знання маркетингу.

Г. Знання психології працівників.

**209. Що слід розуміти під вольовими якостями, якими повинен володіти менеджер?**

А. Цілеспрямованість та самостійність.

Б. Рішучість та ініціативність.

В. Цілеспрямованість, наполегливість, витримка, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість.

Г. Наполегливість та витримка.

**210. На які умовні групи можна поділити вимоги до менеджера як професійного керівника?**

А. Ділові та морально-психологічні.

Б. Ділові, вольові та морально-психологічні.

В. Морально-психологічні та організаторські.

Г. Організаторські та ділові.

**211. Що слід розуміти під діловими якостями менеджера?**

А. Здатність вирішувати оперативно поставлені завдання.

Б. Здатність організовувати своїх підлеглих для виконання поставлених завдань.

В.Здатність досягати найкращих кінцевих результатів діяльності.

Г.Здатність знаходити у рамках своєї компетенції, повноважень та засобів найкращі підходи до вирішення поставлених завдань.

**212.Що характеризує реальну корпоративну культуру працівників апарату управління ?**

А.Фактично досягнутий рівень загального розвитку працівників апарату управління.

Б.Фактичний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.

В.Певний, фактично досягнутий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.

Г.Фактичний рівень розвитку спеціалістів підприємства.

**213.Що характеризує еталонну корпоративну культуру працівників апарату управління?**

А.Високий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.

Б.Певний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.

В.Високий рівень розвитку спеціалістів підприємства.

Г.Найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі, рівень розвитку апарату управління в галузі економіки.

**214.Що слід розуміти під культурою в широкому розумінні цього терміну?**

А.Особисті цінності окремих членів суспільства.

Б.Система особистих і колективних цінностей, що приймаються і поділяються всіма членами організації.

В.Колективні цінності, які поділяються всіма членами організації.

Г.Підсистема особистих цінностей, які визначаються суспільством.

**215.Що слід відносити до основних складових елементів культури менеджменту?**

А.Культуру документування управлінської діяльності.

Б.Культуру управлінського персоналу, культуру процесу управління, культуру організації управлінської праці, культуру документування управлінської діяльності.

В.Культуру управлінського персоналу.

Г.Культуру організації управлінської діяльності.

**216.3 якою метою реалізується виховна функція культури менеджменту?**

А.З метою формування сучасних, кваліфікованих і духовно багатих управлінських працівників.

Б.З метою формування висококваліфікованих управлінських працівників.

В.З метою формування духовно і матеріально багатих управлінських працівників.

Г.З метою формування конкурентоздатних управлінських працівників.

**217.Що загалом слід розуміти під організаційною зміною?**

А.Зміну організаційної структури і технології.

Б.Зміну технології, повноважень, правил і стратегії.

В.Зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.

Г.Зміну кадрів і стратегії.

**218.До чого призводять зміни, які здійснюються в організації?**

А.До збільшення обсягів виробництва та прибутків.

Б.До нововведень.

В.До удосконалення методів керівництва.

Г.До економії всіх видів ресурсів.

**219.Світовий досвід показує, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:**

А.Менеджерів всіх підрозділів.

Б.Всіх працівників.

В.Менеджерів середньої ланки управління.

Г.Окремих керівників та спеціалістів.

**220.У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам з таких причин:**

А.Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків.

Б.Невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків.

В.Очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо).

Г.Відчуття можливих власних втрат.

**221.Організаційні зміни найчастіше сприяють:**

А.Зміні стратегії і кадрів.

Б.Зміні технології і кадрів.

В.Зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо.

Г.Зміні стратегії і тактики.

**222.Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?**

А.Виконання основних господарських завдань.

Б.Досягнення певного обсягу прибутку.

В.Досягнення запланованих результатів діяльності організації.

Г.Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

**223.Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:**

А.Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.

Б.Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.

В.Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.

Г.Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

**224.Коли переважно виникають внутрішньоособистісні конфлікти?**

А.Тоді, коли один із працівників має конфліктні риси характеру.

Б.Тоді, коли всі працівники мають конфліктні риси характеру.

В.Тоді, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги.

Г.Тоді, коли окремі працівники мають холеричний характер.



**225. Коли переважно виникають міжособистісні конфлікти?**

- А. Тоді, коли зустрічаються працівники з різними характерами.
- Б. Тоді, коли у працівників несумісні темпераменти.
- В. Тоді, коли здійснюється зіткнення особистостей, тобто людей з різними характерами і несумісними темпераментами.
- Г. Тоді, коли у працівників різні економічні інтереси.

**226. Коли переважно виникають конфлікти між особистістю і групою?**

- А. Тоді, коли особистість не враховує інтереси групи.
- Б. Тоді, коли особистість не враховує характер поведінки більшості групи.
- В. Тоді, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи.
- Г. Тоді, коли особистість не враховує характер свого колеги.

**227. Які конфлікти вважаються предметними?**

- А. Ті, які не мають реальної причини для виникнення.
- Б. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
- В. Ті, які мають реальну причину для виникнення.
- Г. Ті, в яких конфліктуючі сторони не враховують загальні інтереси організації.

**228. Які конфлікти вважаються безпредметними?**

- А. Ті, в яких є реальна причина для виникнення конфлікту.
- Б. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
- В. Ті, в яких конфліктуючі сторони помилково сприймають ситуацію.
- Г. Ті, в яких конфліктуючі сторони не знають наслідків, до яких може призвести конфлікт.

**ГЛОСАРІЙ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

**Внутрішній аналіз** - це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які "виростають" в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

**Дивізіональна організаційна структура** - групування видів діяльності здійснюється за принципом розподілу праці за цілями.

**Довгострокові плани** - це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

**Завдання** - це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.

**Задачі організації** - це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формулюються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

**Заморожування** - це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

**Здійснення змін** - це самі зміни або процес їх здійснення.

**Зовнішні причини, які викликають необхідність змін** - пов'язані з змінами середовища в якому функціонує організація: економічна ситуація, політика, державне регулювання, технології, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо.

**Зовнішній аналіз** - це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

**Команда** — це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

**Конкурентні переваги** - це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами.

**Короткострокові плани** - це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

**Лінійна організаційна структура** є система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** - є комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

**Лінійно-штабна організаційна структура** - це різновид лінійної організаційної структури. За такої структури створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам.

**Матрична організаційна структура** - крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають

за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

**Менеджмент** - (визначення Оксфордського словника англійської мови) - це спосіб, манера спілкування з людьми; це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації; це влада та мистецтво керування; це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

**Мета** - це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому

**Місія** - призначення і обов'язки організації, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місією є сукупність квінтесенції стратегічних цілей.

**Місія організації** - характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

**Модель процесу організаційних змін К. Левіна** - складається з етапів - «Розморожування» - «Здійснення змін» - «Заморожування»

**Моніторинг** — це оцінювання з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення заходу до безпосередньої участі в наданні послуг.

**Мотивація** - це процес спонукання себе або інших до продуктивної праці для задоволення особистих та організаційних цілей.

**Нововведення** - це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності і результативності.

**Оперативна група** - це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

**Оперативні плани** - це плани, у яких стратегія деталізується на короткі терміни щодо того: що конкретно зробити, хто має це зробити, як це зробити.

**Організаційна діяльність** - це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

**Організаційні зміни** - це будь-які зміни в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (розподілу повноважень; рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; механізмів координації). Зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

**Організаційні зміни (зміни):** перехід організації до якісно нового стану, істотні модифікації частини організації

**Організація** - це функція управління, в межах якої здійснюється

розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

**Орієнтири** - це плани, що носять характер напрямку дій. їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру

**Основні причини опору змінам:** невизначеність персоналу організації, власні (особисті) інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин.

**Планові зміни** - здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування організації до умов, що змінюються.

**Програми** - це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

**Проекти** - це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

**Реактивні зміни** - здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск помічено.

**Ресурси організації (основні):** людські, фінансові, матеріальні (сировина, обладнання тощо), інформаційні ресурси.

**Розвиток** - це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Результатом розвитку є нова якість діяльності організації.

**Розморожування** - це процес визнання необхідності організаційних змін.

**Розподіл ресурсів** - це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами.

**Синергія** - це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

**Стратегічне планування** - це систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор) чи організація прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.

**Стратегічні плани** - це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Стратегічні цілі** - довгострокові результати діяльності організації, що досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань.

**Стратегія** - це свідомий процес, спрямований на визначення напряму руху організації в умовах середовища, що змінюється. Стратегія це

узагальнююча концепція дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрямки діяльності.

**Стратегія** - це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

**Управління організаційними змінами (змінами):** координація дій співробітників організації у процесі розробки та впровадження перетворень та нововведень для досягнення цілей організації у нових умовах

**Управління розвитком організації** - це особлива специфічна функція менеджменту в масштабах всієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення її самозбереження і виживання в нових умовах.

**Функції менеджменту:** планування; організація; мотивація, керування; контроль.

**Функціональна організаційна структура** - для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.