

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
протокол від 31 серпня 2023 р.  
№ 10

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**для проведення практичних (лабораторних)**  
**занять з навчальної дисципліни**  
**«Управління змінами та інноваційний менеджмент»**  
для здобувачів вищої освіти освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-наукова програма «Менеджмент»,  
  
факультет бізнесу та сфери обслуговування  
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Схвалено на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій  
29 серпня 2023 р., протокол №6

Розробник: доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій  
ПАЦЕНКО Ольга  
Житомир

2023 – 2024 н.р.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

Методичні рекомендації щодо проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Управління змінами та інноваційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукова програма «Менеджмент» [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. – 53 с.

Розробники: к.е.н., доц. Ольга ПАЩЕНКО

#### Рецензенти:

**Орлова К.Є.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

**Царук І.М.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Затверджено Вченою радою факультету бізнесу та сфери обслуговування (протокол № 5 від «30» серпня 2023 р.)

Методичні рекомендації призначені для забезпечення проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукова програма «Менеджмент». Методичні рекомендації містять загальні рекомендації щодо практичних занять з навчальної дисципліни «Управління змінами та інноваційний менеджмент».

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## ВСТУП

Сучасний менеджмент на підприємстві повинен бути направлений на забезпечення адаптації організації до ринкових умов з метою досягнення найкращих результатів у поєднанні із високою ефективністю використання ресурсів. В даний час багато промислових підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямовані на стимулювання підприємництва і розвиток нових економічних відносин. Необхідність перетворень викликана існуючої соціальноекономічною ситуацією, яка пред'являє високі вимоги до прискорення адаптації сучасних промислових підприємств до швидко мінливих умов життєдіяльності та до підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції порівняно з іноземними виробниками. Головне завдання сучасних промислових підприємств - перетворення в ефективні суб'єкти ринкової економіки, здатні до самозбереження та саморозвитку.

Для виконання даного завдання підприємствам необхідно змінити підходи до проведення організаційних змін, зробивши їх керованими. Та перш за все управління змінами направлено на роботу із людським фактором у процесі змін. Існують процеси, інструменти, методики, що використовуються для ефективного управління людським фактором змін у господарській діяльності, з метою досягнення бажаних результатів та здійснення успішних змін у соціальній структурі персоналу.

Дисципліна надається за вибором здобувача освітнього ступеня «доктор філософії». Предмет кредитного модулю: процес підготовки рішень про організаційні, командні та індивідуальні зміни, способи і методи їх досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій у передбачуваних умовах при раціональному розподілі ресурсів. Викладання спирається на фундаментальні економічні дисципліни: економічну теорію, макро- і мікроекономіку, основи статистики, економіку підприємства, економічний аналіз, менеджмент та маркетинг, антикризове управління, стратегічний менеджмент.

Після вивчення курсу учасники будуть знати базові поняття та інструментарій управління змінами в організації; коли потрібні зміни в організації?; процес стратегічного планування змін; типові моделі управління змінами; що відбувається з людьми у процесі змін; причини опору змінам та як реагувати на опір змінам; уміти розробляти ефективний план дій по запровадженню змін; здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах; формувати команду для проведення змін в організації; проводити моніторинг та аналіз процесу змін; володіти навичками управління змінами в організації; методами проведення змін; прийомами управління людськими ресурсами в процесі змін; методами подолання опору змінам; механізмами стимулювання змін в організації; прийоми подолання конфліктів в процесі змін, розробляти та впроваджувати інноваційні проекти.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою навчальної дисципліни:** оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами. Основною метою викладання дисципліни «Управління змінами та інноваційний менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних основ у сфері організаційної діяльності, вивчення технологій і методів ефективного проведення змін в організаціях. **Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:**

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у здобувачів вищої освіти наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

В результаті вивчення дисципліни здобувач має **знати:** основні види змін та їхню класифікацію; причини виникнення змін в діяльності підприємств; моделі опису підприємства; метафори Г. Моргана щодо опису підприємства; передумови циклічності в діяльності підприємств; основні види циклів в діяльності підприємства; основні моделі, які описують цикли в діяльності підприємств; вплив команди на реалізацію змін на підприємстві; типологію учасників команди змін; етапи зміни команди; поняття та причини опору змінам; заходи подолання опору змін в організації; принципи та функції управління змінами в організації; основні моделі управління змінами; поняття та види розвитку підприємства; рушійні сили, інгібітори та ресурси розвитку підприємства; основні підходи до оцінки та моделювання розвитку підприємства; зміст сучасного інструментарію управління змінами.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких **компетенцій:**

- застосовувати теоретичні знання у майбутній практичній діяльності;
- узагальнювати набутий досвід з управління змінами в діяльності підприємств;
- організовувати управління змінами на підприємствах із використанням сучасного інструментарію управління змінами;
- здійснювати подолання опору змінам на підприємствах;
- діагностувати поточний етап життєвого циклу підприємства;
- організовувати та координувати зусилля команди, яка здійснює зміни на підприємстві та впроваджує інноваційні проекти.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях**

Поняття та природа змін, їхнє місце у діяльності організацій. Джерела змін. Теорії джерел змін. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

#### **Тема 2. Види та рівні змін**

Класифікація змін за різними ознаками. Рівні змін, їх характеристика. Індивідуальні зміни. Групові (командні) зміни. Організаційні зміни.

#### **Тема 3. Моделі управління змінами**

Моделі зміни поведінки людини. Моделі організаційних змін.

#### **Тема 4. Підготовка до змін та їх планування**

Основні етапи підготовки до змін. Основні етапи планування змін. Розроблення та затвердження проекту змін.

### **Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **Тема 5. Механізм реалізації змін. Контроль**

Поняття механізму реалізації змін. Основні складові механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складові. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Організаційна культура підприємства: сутність поняття, структура, типи. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Управлінська складова процесу реалізації змін.

#### **Тема 6. Управління опором змінам**

Природа, причини та основні види опору змінам. Місце управління опором змінам упродовж управління змінами. Модель управління опором змінам. Універсальні методи подолання опору. Моделі подолання опору змінам.

#### **Тема 7. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

Загальна характеристика методів управління змінами. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система тотального управління якістю під час організаційних змін.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

### **Тема 8. Організаційний розвиток**

Поняття, складові та етапи організаційного розвитку. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.

## **Змістовий модуль 3. ТЕХНОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 9. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій**

Інфраструктура ринку інновацій та інноваційної діяльності. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва (бізнес-інкубатор). Організаційні форми інтеграції науки і виробництва (РНТЦ, технопарк, технополіс).

### **Тема 10. Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві.**

Сутність, завдання, принципи фінансування інноваційної діяльності. Види фінансування інноваційної діяльності та їх джерела. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом.

### **Тема 11. Система управління інноваційними процесами**

Поняття, завдання, суб'єкти та об'єкти управління інноваціями. Механізм управління інноваціями. Розроблення концепції інноваційної стратегії. Інноваційний потенціал підприємства.

### **Тема 12. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.**

Види ефектів інноваційної діяльності, принципи та критерії оцінювання ефективності. Показники ефективності інноваційної діяльності. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів. Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

### Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

| Змістові модулі і теми  | Кількість годин |        |           |                   |               |        |           |                   |
|---|-----------------|--------|-----------|-------------------|---------------|--------|-----------|-------------------|
|   | денна форма     |        |           |                   | вечірня форма |        |           |                   |
|   | усього          | лекції | практичні | самостійна робота | усього        | лекції | практичні | самостійна робота |
| <b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>                    |                 |        |           |                   |               |        |           |                   |
| Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організації                | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| Тема 2. Види змін   | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| Тема 3. Моделі управління змінами   | 14              | 2      | 2         | 10                | 14            | 2      | 2         | 10                |
| Тема 4. Підготовка до змін та їх планування   | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| <i>Разом за змістовий модуль 1</i>  | 44              | 8      | 8         | 28                | 44            | 8      | 8         | 28                |
| <b>Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами</b>                              |                 |        |           |                   |               |        |           |                   |
| Тема 5. Механізм реалізації змін. Контроль  | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| Тема 6. Управління опором змінам  | 14              | 4      | 4         | 6                 | 14            | 4      | 4         | 6                 |
| Тема 7. Традиційні і сучасні методи управління змінами                                | 16              | 4      | 4         | 8                 | 16            | 4      | 4         | 8                 |
| Тема 8. Організаційний розвиток   | 18              | 4      | 4         | 10                | 18            | 4      | 4         | 10                |
| <i>Разом змістовний модуль 2</i>  | 58              | 14     | 14        | 30                | 58            | 14     | 14        | 30                |
| <b>Змістовний модуль 3. Технологія інноваційного менеджменту</b>                      |                 |        |           |                   |               |        |           |                   |
| Тема 9. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій                              | 12              | 2      | 2         | 8                 | 12            | 2      | 2         | 8                 |
| Тема 10. Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві. | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| Тема 11. Система управління інноваційними процесами                                   | 10              | 2      | 2         | 6                 | 10            | 2      | 2         | 6                 |
| Тема 12. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.                    | 16              | 4      | 4         | 8                 | 16            | 4      | 4         |                   |
| <i>Разом за змістовий модуль 3</i>  | 48              | 10     | 10        | 28                | 38            | 10     | 10        | 28                |
| <b>ВСЬОГО</b>   | 150             | 32     | 32        | 86                | 150           | 32     | 32        | 86                |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

### Теми практичних (лабораторних) занять

| № з/п        | Назва теми   | Кількість годин |               |
|--------------|--|-----------------|---------------|
|              |  | денна форма     | вечірня форма |
| 1            | Природа, джерела та необхідність проведення змін                             | 2               | 2             |
| 2            | Види змін  | 2               | 2             |
| 3            | Моделі управління змінами  | 2               | 2             |
| 4            | Підготовка до змін та їх планування  | 2               | 2             |
| 5            | Механізм реалізації змін. Контроль   | 2               | 2             |
| 6            | Управління опором змінам   | 4               | 4             |
| 7            | Традиційні і сучасні методи управління змінами                               | 4               | 4             |
| 8            | Організаційний розвиток  | 4               | 4             |
| 9            | Сучасні організаційні форми реалізації інновацій                             | 2               | 2             |
| 10           | Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві. | 2               | 2             |
| 11           | Система управління інноваційними процесами                                   | 2               | 2             |
| 12           | Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.                    | 4               | 4             |
| <b>РАЗОМ</b> |  | <b>32</b>       | <b>32</b>     |



|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

### Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

- словесні методи (лекція, пояснення, розповідь);
- наочні методи (демонстрування, ілюстрування);
- практичні методи (виконання практичних завдань);
- метод проблемного викладу;
- дискусійний метод;
- ситуаційний метод.

### Методи контролю

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється у формі вхідного, поточного, модульного, підсумкового контролю. Вхідний контроль – це оцінювання рівня підготовленості здобувачів вищої освіти перед вивченням навчальної дисципліни. Здійснюється такий контроль у формі усного опитування. Результати вхідного контролю не враховуються в оцінюванні результатів вивчення навчальної дисципліни, що викладається. За результатами вхідного контролю може бути прийняте рішення про проведення консультацій для здобувачів вищої освіти, які показали не достатній рівень для вивчення навчальної дисципліни.

Поточний контроль – це оцінювання засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу під час проведення аудиторних занять, при виконанні індивідуальної і самостійної роботи. У процесі поточного контролю застосовуються наступні методи: – усне опитування або поточне тестування; – виконання практичних завдань; – захист індивідуального самостійного завдання.

Модульний контроль – це оцінювання якості засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу змістових модулів. Модульний контроль проводиться у формі усного опитування.

Підсумковий контроль здійснюється безпосередньо після завершення вивчення навчальної дисципліни. Підсумковий контроль здійснюється у формі тестування. В основу системи оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти за навчальною дисципліною покладено принцип накопичення зароблених ними балів, які у підсумку переводяться у національну шкалу та шкалу ЄКТС.

По завершенню вивчення навчальної дисципліни розраховується загальна кількість балів, одержана кожним здобувачем вищої освіти. На останньому занятті з навчальної дисципліни оприлюднюються здобувачам вищої освіти результати поточної успішності за 100-бальною, за національною та за шкалою ЄКТС.

У разі згоди здобувача вищої освіти з оцінкою поточної успішності, вона є остаточною і вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                            | <i>Екземпляр № 1</i>  | <i>Арк 14/ 1</i>                          |

освіти. У разі незгоди здобувача вищої освіти з результатами поточної успішності, оцінка не вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої освіти, а здобувач вищої освіти складає підсумковий контроль (залік) з навчальної дисципліни.

Оцінка, отримана на заліку, вноситься у відомість обліку успішності здобувачів вищої освіти. При цьому результати поточної успішності не враховуються.

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА КОНТРОЛЬНО-МОДУЛЬНУ РОБОТУ 3 КУРСУ

### Змістовний модуль 1

1. Поняття і природа змін. Специфічні цілі змін.
2. Причини та джерела змін (зовнішні і внутрішні). Теорії пояснення змін: ектерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
3. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються.
4. Види та рівні змін.
5. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
6. Моделі змін поведінки людини.
7. Моделі організаційних змін.
8. Процес управління змінами.
9. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
10. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.
11. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
12. Цикл змін.
13. Вимоги до менеджера зі змін. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін.
14. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання їх цілей.
15. Формування робочих груп в управлінні змінами.
16. Організаційна діагностика. Структура проекту змін.
17. Підготовка до проведення змін.
18. Механізм реалізації змін
19. Зміни в ОСУ.
20. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
21. Підходи до управління змінами.
22. Контроль реалізації змін і реагування.
23. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
24. Сучасні напрями розвитку ОСУ.
25. Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
26. Формування проекту змін.
27. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## Змістовний модуль 2

1. Причини виникнення опору змінам.
2. Види опору змінам.
3. Основні стадії опору змінам.
4. Модель управління опором змінам.
5. Підходи до управління опором стратегічним змінам.
6. Методи управління змінами, орієнтовані на персонал та організаційну культуру.
7. Методи управління змінами, орієнтовані на завдання та технології.
8. Сучасні методи управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг.
9. Передумови змін. Диференційоване та інтегроване управління змінами.
10. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
11. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ.
12. Методи управління опором стратегічним змінам.
13. Тотальне управління якістю як метод управління змінами.
14. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.
15. Поняття та моделі організаційного розвитку.
16. Засоби досягнення організаційного розвитку.
17. Етапи організаційного розвитку.
18. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
19. Загальні стратегії розвитку підприємства.
20. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства.
21. Форми реструктуризації підприємств.
22. Форми реорганізації підприємств.
23. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

## Змістовний модуль 3

1. Інфраструктура ринку інновацій та інноваційної діяльності.
2. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва (бізнес-інкубатор).
3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва (РНТЦ, технопарк, технополіс).
4. Сутність, завдання, принципи фінансування інноваційної діяльності.
5. Види фінансування інноваційної діяльності та їх джерела.
6. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

7. Поняття, завдання, суб'єкти та об'єкти управління інноваціями.
8. Механізм управління інноваціями.
9. Розроблення концепції інноваційної стратегії.
10. Інноваційний потенціал підприємства.
11. Види ефектів інноваційної діяльності, принципи та критерії оцінювання ефективності. Показники ефективності інноваційної діяльності.
12. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів.
13. Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.
14. Способи зниження ризику при реалізації інновацій.
15. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
16. Ефективність купівлі інновацій.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## Тестові завдання до модульного контролю знань з дисципліни

### «Управління змінами та інноваційний менеджмент»

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1. | Стиль компромісу при проведенні змін характеризується:                                    | а) керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;<br>б) керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;<br>в) керівник наполягає на проведенні змін та прагне порозумітися з тими, хто чинить опір;<br>г) керівник прагне уникнути конфлікту при незначному наполяганні на реалізації змін. |
| 2. | До організаційних причин опору змінам відносяться:  | а) неправильне розуміння цілей стратегії;<br>б) нестача надійної інформації та зворотного зв'язку;<br>в) невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 3. | Ознаками опору змінам є:  | а) відстрочка початку процесу змін;<br>б) намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ;<br>в) непередбачені відстрочки змін, що гальмують темп змін та збільшують витрати порівняно з запланованими;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 4. | Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає: | а) здатність регулювати психологічний клімат в колективі;<br>б) педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих;<br>в) комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 5. | До заходів щодо мотивації впровадження змін відносяться:                                  | а) забезпечення участі працівників у змінах;<br>б) організація системи винагород в підтримку змін;<br>в) формування чіткого уявлення про майбутній стан організації;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 6. | Опір змінам - це:   | а) будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійсненню змін в організації та їх дискредитацію;<br>б) залучення головних опарників змін або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві;<br>в) переконання опозиційно налаштованих людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | здійснення процесу змін;<br>г) відмова від консенсусу та використання сили чи погроз для сприйняття змін.   |
| 7.  | Кооптація як метод подолання опору змінам - це: | а) аргументація необхідності проведення змін;<br>б) залучення головних опірників змінам або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві;<br>в) переконання опозиційно налаштованих людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін;<br>г) відмова від консенсусу та використання сили чи погроз для сприйняття змін.  |
| 8.  | До умов успішного проведення змін відносяться:  | а) зміни повинні проводитися поступово, маленькими кроками;<br>б) зміни в організації повинні стосуватися кожного працівника;<br>в) мотивація підлеглих у ході змін;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 9.  | Метод управління змінами lean production – це:  | а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>в) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 10. | Внутрішній бенчмаркінг передбачає:              | а) аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;<br>б) аналіз товарів, робіт чи послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;<br>в) аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного;   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | г) порівняння підприємства з непрямыми конкурентами за певними параметрами.   |
| 11. | Конкурентний бенчмаркінг передбачає:       | а) аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;<br>б) аналіз товарів, робіт чи послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;<br>в) аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного;<br>г) порівняння підприємства з непрямыми конкурентами за певними параметрами.  |
| 12. | Метод управління змінами даунсайзинг – це: | а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>в) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 13. | До виробничого аутсорсингу відносять:      | а) передавання зовнішньому виконавці таких процесів як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, створення і обслуговування бази даних;<br>б) передача підряднику всіх процесів з виробництва певної продукції чи доручення виготовляти окремі напівфабрикати;<br>в) передача бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема аутсорсинг постачальницько-збутових операцій, управління персоналом;<br>г) передбачає роботу на підприємстві працівників без оформлення з ними юридичних відносин.  |



|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 14. | Реінжиніринг бізнес-процесів – це:                 | <p>а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;</p> <p>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;</p> <p>в) кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність;</p> <p>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.</p> |
| 15. | Еволюційна форма розвитку підприємства передбачає: | <p>а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;</p> <p>б) поступові кількісні та якісні зміни;</p> <p>в) кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність;</p> <p>г) стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану підприємства до іншого.</p>  |
| 16. | Розвиток підприємства означає:                     | <p>а) якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг;</p> <p>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;</p> <p>в) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства</p>  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.  |
| 17. | Зростання розмірів підприємства може бути: | а) горизонтальне;<br>б) вертикальне;<br>в) диверсифіковане;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 18. | Метод управління змінами аутсорсинг – це:  | а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>в) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 19. | Реструктуризація підприємства – це:        | а) зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів;<br>б) злиття підприємства з іншим, економічно міцним підприємством, приєднання до іншого фінансово-стійкого підприємства, перетворення в підприємство іншої форми власності;<br>в) внутрішнє зростання за рахунок використання внутрішніх ресурсів;<br>г) перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках.  |
| 20. | До ІТ аутсорсингу відносять:               | а) передавання зовнішньому виконавці таких процесів як розробка, встановлення і   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | <p>супроводження програмних продуктів, створення і обслуговування бази даних;</p> <p>б) передача підряднику всіх процесів з виробництва певної продукції чи доручення виготовляти окремі напівфабрикати;</p> <p>в) передача бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема аутсорсинг постачальницько-збутових операцій, управління персоналом;</p> <p>г) передбачає роботу на підприємстві працівників без оформлення з ними юридичних відносин.</p>   |
| 21. | Основними варіантами розвитку підприємства є:        | <p>а) внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;</p> <p>б) злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;</p> <p>в) перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;</p> <p>г) правильні відповіді а)-в).</p>  |
| 22. | Реорганізація підприємства – це:                     | <p>а) зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів;</p> <p>б) злиття підприємства з іншим, економічно міцним підприємством, приєднання до іншого фінансово-стійкого підприємства, перетворення в підприємство іншої форми власності;</p> <p>в) внутрішнє зростання за рахунок використання внутрішніх ресурсів;</p> <p>г) перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках.</p> |
| 23. | Револьюційна форма розвитку підприємства передбачає: | <p>а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;</p> <p>б) поступові кількісні та якісні зміни;</p> <p>в) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи;</p> <p>г) стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану підприємства до іншого.</p>  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 24. | Технологічні зміни пов'язані з:                       | а) діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;<br>б) процесом виробництва в організації;<br>в) змінами у цінностях, підходах, кваліфікації та досвіді працюючих;<br>г) налагодженням інформаційного забезпечення діяльності підприємства.  |
| 25. | Закріплення організаційних змін передбачає:           | а) продовження мотивування працівників до впровадження змін;<br>б) підтримання позитивного психологічного клімату у колективі;<br>в) використання сили чи погроз для позитивного сприйняття змін;<br>г) правильні відповіді а)-б).   |
| 26. | Метою розвиваючих змін є:                             | а) підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства;<br>б) поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві;<br>в) проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством;<br>г) революційні стрибкоподібні перетворення підприємства. |
| 27. | Саморозвиваючі підприємства – це:                     | а) підприємства, на яких здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх і внутрішніх негативних тенденцій;<br>б) підприємства, на яких впроваджуються поверхневі і випадкові зміни;<br>в) підприємства – ідейні противники змін;<br>г) підприємства – прихильники змін «на словах».  |
| 28. | Характерною особливістю директивної стратегії змін є: | а) визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) чітке визначення проблеми, збір, вивчення інформації, використання експертів;<br>г) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах.   |
| 29. | Процес, зумовлений тиском                             | а) розвиток підприємства;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|     |  |  |
|-----|--|--|
|     | факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження – це: | б) реорганізація підприємства;<br>в) управління змінами;<br>г) реструктуризація підприємства.  |
| 30. | За способом здійснення виділяють наступні види змін:   | а) еволюційні, революційні;<br>б) безперервні, періодичні;<br>в) часткові, цілісні;<br>г) ендогенні, екзогенні.  |
| 31. | Метою трансформаційних змін є:   | а) підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства;<br>б) поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві;<br>в) проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством;<br>г) проведення поверхневих перетворень на підприємстві. |
| 32. | До основних внутрішніх причин змін відносять:  | а) швидке перепрофілювання підприємства;<br>б) зниження продуктивності праці підприємства;<br>в) застарілість продукту та технології;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 33. | До основних зовнішніх причин змін відносять:   | а) купівельна спроможність населення;<br>б) зміни законів та інших регуляторів;<br>в) економічна ситуація в країні;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 34. | Аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, лін-продакшн – це:   | а) сучасні методи управління змінами;<br>б) традиційні методи управління змінами;<br>в) методи подолання опору змінам;<br>г) методи управління підприємством.  |
| 35. | Характерною особливістю стратегії змін, заснованої на аналітичному обґрунтуванні, є:   | а) визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) чітке визначення проблеми, збір, вивчення інформації, використання експертів;   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   |                                       |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | г) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах.  |
| 36. | В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?  | а) для визначення зовнішніх змін;<br>б) для визначення внутрішніх змін;<br>в) для визначення програм реорганізації і перебудови;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 37. | Теорія О організаційних змін передбачає:  | а) використання «жорстких методів здійснення змін»;<br>б) орієнтацію на корпоративну культуру, цілі, мотиви співробітників організації та використовує «м'які методи» – навчання і розвиток співробітників, зміни корпоративної культури;<br>в) зростання за рахунок концентрації на потребах ринку;<br>г) фокусування на неформальних відносинах   |
| 38. | До особистих причин опору змінам відносяться:   | а) низька терпимість до змін;<br>б) небажання долати труднощі;<br>в) страх перед невідомим;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 39. | Метод управління змінами бенчмаркінг – це:  | а) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>б) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>в) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 40. | До економічних причин опору змінам відносяться:   | а) потенційна загроза зменшення винагороди;<br>б) високі витрати на самі зміни;<br>в) потенційне скорочення робочого дня;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 41. | Неправильне розуміння цілей стратегії; нестача надійної інформації та зворотного зв'язку; невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги | а) організаційні;<br>б) економічні;<br>в) економічні;<br>г) особисті.   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     | відносяться до наступних причин опору змінам:   |   |
| 42. | Відстрочка початку процесу змін; намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ; непередбачені відстрочки змін, що гальмують темп змін та збільшують витрати порівняно з запланованими – це ознаки: | а) стратегії управління змінами;<br>б) опору змінам;<br>в) процесу управління змінами;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 43. | Будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації та їх дискредитацію – це:   | а) мотивація змінам;<br>б) опір змінам;<br>в) трансформаційні зміни;<br>г) правильні відповіді а)-в).                   |
| 44. | Концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат –це:  | а) метод управління змінами lean production;<br>б) бенчмаркінг;<br>в) аутсорсинг;<br>г) даунсайзинг.                    |
| 45. | Аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства:  | а) конкурентний бенчмаркінг;<br>б) зовнішній бенчмаркінг;<br>в) внутрішній бенчмаркінг;<br>г) міжнародний бенчмаркінг.  |
| 46. | Аналіз товарів, робіт чи послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів:  | а) конкурентний бенчмаркінг;<br>б) зовнішній бенчмаркінг;<br>в) внутрішній бенчмаркінг;<br>г) міжнародний бенчмаркінг.  |
| 47. | Зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми:   | а) реінжиніринг бізнес-процесів;<br>б) бенчмаркінг;<br>в) аутсорсинг;<br>г) даунсайзинг.                                |
| 48. | Передача підряднику всіх процесів з виробництва певної продукції чи доручення виготовляти окремі напівфабрикати:  | а) ІТ-аутсорсинг;<br>б) фінансовий аутсорсинг;<br>в) аутсорсинг персоналу;<br>г) виробничий аутсорсинг.                 |
| 49. | Кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність:  | а) реінжиніринг бізнес-процесів;<br>б) бенчмаркінг;<br>в) аутсорсинг;<br>г) даунсайзинг.                                |
| 50. | Передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за  | а) реінжиніринг бізнес-процесів;<br>б) бенчмаркінг;<br>в) аутсорсинг;<br>г) даунсайзинг.                                |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій:   |   |
| 51. | Передавання зовнішньому виконавці таких процесів як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, створення і обслуговування бази даних:  | а) ІТ-аутсорсинг;<br>б) фінансовий аутсорсинг;<br>в) аутсорсинг персоналу;<br>г) виробничий аутсорсинг.                       |
| 52. | Злиття підприємства з іншим, економічно міцним підприємством, приєднання до іншого фінансово-стійкого підприємства, перетворення в підприємство іншої форми власності:   | а) бенчмаркінг;<br>б) реструктуризація підприємства;<br>в) реорганізація підприємства;<br>г) виробничий аутсорсинг.           |
| 53. | Якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг: | а) розвиток підприємства;<br>б) реструктуризація підприємства;<br>в) реорганізація підприємства;<br>г) виробничий аутсорсинг. |
| 54. | Зміни, пов'язані з процесом виробництва в організації, відносяться до:   | а) технологічних;<br>б) соціальних;<br>в) адміністративних;<br>г) виробничих.   |
| 55. | Метою якого типу змін є підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства?  | а) технологічних;<br>б) розвиваючих;<br>в) перетворюючих;<br>г) трансформаційних.   |
| 56. | Метою якого типу змін є проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством?                                  | а) технологічних;<br>б) розвиваючих;<br>в) перетворюючих;<br>г) трансформаційних.   |
| 57. | Причини змін: швидке перепрофілювання підприємства; зниження продуктивності праці підприємства; застарілість продукту  | а) технологічними;<br>б) зовнішніми;<br>в) міжнародними;<br>г) внутрішніми.   |



|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | та технології є:   |   |
| 58. | Причини змін: купівельна спроможність населення; зміни законів та інших регуляторів; економічна ситуація в країні відносять до:  | а) технологічних;<br>б) зовнішніх;<br>в) міжнародних;<br>г) внутрішніх.   |
| 59. | Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи – це метод управління змінами | а) реінжиніринг бізнес-процесів;<br>б) бенчмаркінг;<br>в) аутсорсинг;<br>г) даунсайзинг.  |
| 60. | Орієнтація на корпоративну культуру, цілі, мотиви співробітників організації та використовує «м'які методи» – навчання і розвиток співробітників, зміни корпоративної культури – це положення    | а) теорії М організаційних змін;<br>б) теорії Р організаційних змін;<br>в) теорії Е організаційних змін;<br>г) теорії О організаційних змін.  |
| 61. | Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:   | а) перетворення організації між двома моментами часу;<br>б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.;<br>в) послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;<br>г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.   |
| 62. | Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17-23 роки)?  | а) неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;<br>б) поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість.;<br>в) велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;<br>г) почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду. |
| 63. | 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;<br>б) позитивно змінити соціальне оточення кожної особистості, змінити її статут і сферу реалізації можливосте.;<br>в) продовжити професійну активність підлеглих на основі змін їх сфер діяльності, пропозиції виконувати висококваліфіковану   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | роботу, створення умов для самореалізації;<br>г) створювати умови для наставництва, залучення до прийняття управлінських рішень.  |
| 64. | Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:  | а) спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;<br>б) вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;<br>в) талант і спроможність до змін стилю лідерства;<br>г) всі відповіді вірні.  |
| 65. | Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:                            | а)орієнтований на економічні цінності;<br>б) автократичний лідер;<br>в) соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером.;<br>г)вірні відповіді «а» та «б».   |
| 66. | Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:   | а) примус;<br>б) винагорода;<br>в) еталонна;<br>г) експертна.   |
| 67. | Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:   | а) його компетентністю;<br>б) засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;<br>в) індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;<br>г) всі відповіді вірні.  |
| 68. | До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:  | а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;<br>б) особи, які добре знають психологію послідовників;<br>в) особи, основними якостями є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;<br>г) особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників. |
| 69. | Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:  | а) експлуаторсько-авторитарний;<br>б) добробажано-авторитарний;<br>в) демократичний;<br>г) ліберальний.   |
| 70. | На етапі життєвого циклу організації «розвиток через директивне керівництво» по Л.Грейнеру внутрішньоорганізаційні зміни повинні усунути: | а) кризу контролю;<br>б) кризу автономії;<br>в) кризу синергії;<br>г) кризу бюрократизму.   |
| 71. | Управління  | а) кризу контролю;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації « розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні завдяки з кризою: | б) кризу автономії.;<br>в) кризу синергії;<br>г) кризу бюрократизму.  |
| 72. | На етапі життєвого циклу організації «розвиток через координацію» по Л. Грейнером виникає криза:   | а) кризу контролю;<br>б) кризу автономії.;<br>в) кризу синергії;<br>г) кризу бюрократизму.  |
| 73. | Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л.Грейнером:   | а) кризу контролю;<br>б) кризу автономії.;<br>в) кризу синергії;<br>г) кризу бюрократизму.  |
| 74. | Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:  | а) переговорів;<br>б) директивна;<br>в) досягнення загальних цілей;<br>г) проб та помилок.  |
| 75. | Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:   | а) їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;<br>б) їх упроваджують через деякий час;<br>в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;<br>г) проводять роз'яснювальні заходи.  |
| 76. | При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі використовується наступна група методів подолання опору змінам:                                | а) допомога і підтримка;<br>б) інформованість та спілкування;<br>в) переговори та погодження;<br>г) маніпуляції та кооптації.   |
| 77. | 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;<br>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;<br>в) концентрація діяльності підприємства відносно невеликої цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності;<br>г) поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.п.). |
| 78. | До причин, що обумовлюють зміни на підприємстві відносять:   | а) пов'язані з подіями у зовнішньому середовищі;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   |                                       |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | б) обумовлені новими цілями діяльності підприємства;<br>в) обумовлені логікою розвитку підприємства;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 79. | До позитивних результатів розвитку підприємства можна віднести:  | а) реорганізація підприємства в цілому;<br>б) зниження показників плинності кадрів;<br>в) підвищення якості продукції;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 80. | Під реінжинірингом бізнес-процесів слід розуміти:  | а) кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність;<br>б) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>в) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 81. | До негативних результатів розвитку підприємства можна віднести:  | а) істотні витрати часу;<br>б) збільшення строку окупності;<br>в) досягнення цілей;<br>г) правильні відповіді а), б).   |
| 82. | Менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які забезпечують їм право віддавати накази підлеглим. Суворий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підлеглість. Влада керівника абсолютна. Це положення моделі організаційної поведінки: | а) авторитарна модель, заснована на владі;<br>б) модель опіки;<br>в) підтримуюча модель;<br>г) колегіальна модель.  |
| 83. | Направлена на підвищення ступеня захищеності працівників. Співробітникам підприємства постійно доводиться інформація про економічне заохочення і пільги, внаслідок чого вони відчують задоволення ситуацією. Це положення моделі організаційної                                    | а) авторитарна модель, заснована на владі;<br>б) модель опіки;<br>в) підтримуюча модель;<br>г) колегіальна модель.  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | поведінки:   |   |
| 84. | Базується на принципі «підтримуючих взаємин» Р. Лайкерта. Лідер підтримує зусилля працівників і у них з'являється відчуття причетності до вирішення завдань організації. Зростає мотивація до праці. Це положення моделі організаційної поведінки: | а) авторитарна модель, заснована на владі;<br>б) модель опіки;<br>в) підтримуюча модель;<br>г) колегіальна модель.  |
| 85. | У працівників організації формується відчуття партнерства, відчуття своєї необхідності і корисності. Управління орієнтується на командну роботу. Це положення моделі організаційної поведінки:   | а) авторитарна модель, заснована на владі;<br>б) модель опіки;<br>в) підтримуюча модель;<br>г) колегіальна модель.  |
| 86. | До основних положень підтримуючої моделі організаційної поведінки належать:  | а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які забезпечують їм право віддавати накази підлеглим. Суворий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підлеглість. Влада керівника абсолютна;<br>б) направлена на підвищення ступеня захищеності працівників. Співробітникам підприємства постійно доводиться інформація про економічне заохочення і пільги, внаслідок чого вони відчують задоволення ситуацією;<br>в) базується на принципі «підтримуючих взаємин» Р. Лайкерта. Лідер підтримує зусилля працівників і у них з'являється відчуття причетності до вирішення завдань організації. Зростає мотивація до праці;<br>г) у працівників організації формується відчуття партнерства, відчуття своєї необхідності і корисності. Управління орієнтується на командну роботу.. |
| 87. | До основних положень авторитарної моделі організаційної поведінки належать:  | а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які забезпечують їм право віддавати накази підлеглим. Суворий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підлеглість. Влада керівника абсолютна;<br>б) направлена на підвищення ступеня захищеності працівників. Співробітникам підприємства постійно доводиться інформація про економічне заохочення і пільги, внаслідок чого вони відчують задоволення ситуацією;<br>в) базується на принципі «підтримуючих взаємин» Р. Лайкерта. Лідер підтримує зусилля  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   |                                       |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | працівників і у них з'являється відчуття причетності до вирішення завдань організації. Зростає мотивація до праці;<br>г) у працівників організації формується відчуття партнерства, відчуття своєї необхідності і корисності. Управління орієнтується на командну роботу..  |
| 88. | До основних положень моделі опіки організаційної поведінки належать:        | а) направлена на підвищення ступеня захищеності працівників. Співробітникам підприємства постійно доводиться інформація про економічне заохочення і пільги, внаслідок чого вони відчують задоволення ситуацією;<br>б) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які забезпечують їм право віддавати накази підлеглим. Суворий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підлеглість. Влада керівника абсолютна;<br>в) базується на принципі «підтримуючих взаємин» Р. Лайкерта. Лідер підтримує зусилля працівників і у них з'являється відчуття причетності до вирішення завдань організації. Зростає мотивація до праці;<br>г) у працівників організації формується відчуття партнерства, відчуття своєї необхідності і корисності. Управління орієнтується на командну роботу.. |
| 89. | До основних положень колегіальної моделі організаційної поведінки належать: | а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які забезпечують їм право віддавати накази підлеглим. Суворий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підлеглість. Влада керівника абсолютна;<br>б) направлена на підвищення ступеня захищеності працівників. Співробітникам підприємства постійно доводиться інформація про економічне заохочення і пільги, внаслідок чого вони відчують задоволення ситуацією;<br>в) базується на принципі «підтримуючих взаємин» Р. Лайкерта. Лідер підтримує зусилля працівників і у них з'являється відчуття причетності до вирішення завдань організації. Зростає мотивація до праці;<br>г) у працівників організації формується відчуття партнерства, відчуття своєї необхідності і корисності. Управління орієнтується на командну роботу.. |
| 90. | Основні види організаційних змін полягають у наступному:                    | а) зміна стратегічного курсу організації;<br>б) впровадження нових технологій;<br>в) впровадження нового стилю управління;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|     |  |  |
|-----|--|--|
|     |  | г) правильні відповіді а)-в).  |
| 91. | Основою якої моделі є такі складові як: стратегія, навички, загально визнані цінності, структура, системи, персонал, стиль?  | а) БКГ;<br>б) І. Ансоффа;<br>в) М. Портера;<br>г) МакКінсі.  |
| 92. | Який основний зміст стадії «розморожування» триступінчатої моделі К. Левіна?   | а) обґрунтування необхідності змін та детальне інформування щодо запропонованих методів реформ;<br>б) виконання запланованих заходів для зміни поведінки людини;<br>в) проведення заходів, спрямованих на зміцнення нової практики;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 93. | Який основний зміст стадії «рух» триступінчатої моделі К. Левіна?  | а) обґрунтування необхідності змін та детальне інформування щодо запропонованих методів реформ;<br>б) виконання запланованих заходів для зміни поведінки людини;<br>в) проведення заходів, спрямованих на зміцнення нової практики;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 94. | При екстенсивному відтворенні:   | а) виробництво матеріальних благ відновлюється в попередніх розмірах;<br>б) обсяги виробництва зростають;<br>в) збільшення обсягів виробництва відбувається шляхом залучення додаткових ресурсів при незмінному технічному рівні;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 95. | Який основний зміст стадії «повторне заморожування» триступінчатої моделі К. Левіна?   | а) обґрунтування необхідності змін та детальне інформування щодо запропонованих методів реформ;<br>б) виконання запланованих заходів для зміни поведінки людини;<br>в) проведення заходів, спрямованих на зміцнення нової практики;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 96. | Зрушення в уявленні організації про те, чим вона є зараз і чого може досягти. Розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи її новим баченням перспективи і рішучістю змін – це: | а) рефреймінг;<br>б) реструктуризація;<br>в) реорганізація;<br>г) ревіталізація.   |
| 97. | Збудження зростання за допомогою встановлення зв'язку «організму» організації з навколишнім середовищем – це:  | а) рефреймінг;<br>б) реструктуризація;<br>в) реорганізація;<br>г) ревіталізація.   |
| 98. | Універсальне визначення Дж. Дака для позначення складних, деколи   | а) «монстр змін»;<br>б) реструктуризація;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      | лякаючи емоційних сплесків і соціальних процесів, що вириваються назовні подібно до спливаючого з морської пучини міфічного дракона прибудь-якій спробі здійснити серйозні організаційні зміни            | в) реорганізація;<br>г) ревіталізація.  |
| 99.  | Яка модель організаційного розвитку ґрунтується на виділенні еволюційного і революційного характеру змін?   | а) модель організаційного розвитку Л. Грейнера;<br>б) модель життєвого циклу організацій І. Адизеса;<br>в) теорія Е і О. організаційних змін М. Біра, Н. Нортон;<br>г) .модель перетворень бізнесу К. Левіна. |
| 100. | Яка модель організаційного розвитку складається зі стадій «розморожування», «руху», «заморожування»?  | а) модель організаційного розвитку Л. Грейнера;<br>б) модель життєвого циклу організацій І. Адизеса;<br>в) теорія Е і О організаційних змін М. Біра, Н. Нортон;<br>г) .модель перетворень бізнесу К. Левіна.  |
| 101. | Яка модель організаційного розвитку передбачає поділ етапів життєвого циклу на дві стадії: зростання і старіння?  | а) модель організаційного розвитку Л. Грейнера;<br>б) модель життєвого циклу організацій І. Адизеса;<br>в) теорія Е і О. організаційних змін М. Біра, Н. Нортон;<br>г) .модель перетворень бізнесу К. Левіна. |
| 102. | Ф. Гуіяр та Дж. Келлі визначають перетворення бізнесу як організоване перепроєктування генетичної архітектури організації. Скільки хромосом визначено цією теорією разом на чотири елементи перетворення? | а) 16;<br>б) 4;<br>в) 8;<br>г) 12.  |
| 103. | Колектив, соціально-психологічний клімат в колективі, цінності, організаційна культура, стиль керівництва є об'єктом:   | а) соціально-психологічні зміни;<br>б) фінансові зміни;<br>в) технічні зміни;<br>г) економічні зміни.   |
| 104. | Технічні засоби, технологія, виробничі процеси є об'єктом:  | а) соціально-психологічні зміни;<br>б) фінансові зміни;<br>в) технічні зміни;<br>г) економічні зміни.   |
| 105. | До сучасних тенденцій розвитку підприємства відносять:  | а) зміни організаційної структури;<br>б) зміни системи стимулювання персоналу;<br>в) зміна лідерства і стилю управління;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 106. | При інтенсивному відтворенні:   | а) виробництво матеріальних благ відновлюється в попередніх розмірах;   |



|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |  |  |
|------|--|--|
|      |  | б) збільшення обсягів виробництва відбувається на основі зростання продуктивності праці, яка забезпечується вдосконаленням техніки, технології, організації виробництва та впровадженням інновацій;<br>в) залучаються додаткові ресурси при незмінному технічному рівні;<br>г) правильні відповіді а)-в).                      |
| 107. | Розробниками теорії Е і О є:                                       | а) Л. Грейнер;<br>б) І. Адизес;<br>в) М. Бір, Н. Нортон;<br>г) К. Левіна.  |
| 108. | Розвиток організації обумовлений наступними факторами:             | а) змінами зовнішнього середовища;<br>б) змінами у внутрішній структурі організації;<br>в) переходом до нової організаційної структури;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 109. | Розробниками моделі життєвого циклу організацій є:                 | а) Л. Грейнер;<br>б) І. Адизес;<br>в) М. Бір, Н. Нортон;<br>г) К. Левіна.  |
| 110. | Основними цілями розвитку підприємства є:                          | а) розвиток організаційних характеристик;<br>б) зниження операційних витрат;<br>в) розвиток соціального партнерства;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 111. | Розробниками моделі організаційного розвитку є:                    | а) Л. Грейнер;<br>б) І. Адизес;<br>в) М. Бір, Н. Нортон;<br>г) К. Левіна.  |
| 112. | Назвіть типи відтворення на підприємствах:                         | а) просте і розширене;<br>б) просте і революційне;<br>в) еволюційне і революційне;<br>г) еволюційне і розширене.   |
| 113. | Горизонтальне зростання розмірів підприємства відбувається шляхом: | а) об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат;<br>б) шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих самих товарів на старих і нових ринках;<br>в) шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв;<br>г) злиття підприємств. |
| 114. | Вертикальне зростання розмірів підприємства відбувається шляхом:   | а) об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат;<br>б) шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих самих товарів на старих і нових ринках;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | в) шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв;<br>г) злиття підприємств.  |
| 115. | При простому відтворенні:   | а) виробництво матеріальних благ відновлюється в попередніх розмірах;<br>б) обсяги виробництва зростають;<br>в) залучаються додаткові ресурси при незмінному технічному рівні;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 116. | До найбільш поширених заходів з організаційного розвитку Р. Дафт відносить: | а) створення команд і спеціальних груп, що сприяє згуртуванню працівників і успіху організації;<br>б) встановлення і зміцнення зворотного зв'язку за допомогою інформування працівників;<br>в) використання символів лідерства, що дозволяє менеджерам вивчити необхідні прийоми для здійснення змін організаційної культури;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 117. | Диверсифіковане зростання розмірів підприємства відбувається шляхом:        | а) об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат;<br>б) шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих самих товарів на старих і нових ринках;<br>в) шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв;<br>г) злиття підприємств.   |
| 118. | Еволюційна модель змін (концепція організаційного розвитку) заснована на:   | а) реінжинірингу бізнес-процесів;<br>б) концепції планування, ініціювання і здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників;<br>в) зміні організаційної структури підприємства;<br>г) розширенні коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками, споживачами.  |
| 119. | Револьюційна модель змін (концепція реінжинірингу бізнесу) заснована на:    | а) принциповому переосмисленні та радикальному перепроєктуванні підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших показників ефективності;<br>б) концепції планування, ініціювання і здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників;<br>в) зміні організаційної структури підприємства;<br>г) розширенні коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками, споживачами. |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |   |  |
|------|---|--|
| 120. | Основними варіантами розвитку підприємства є:   | а) внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;<br>б) припинення здійснення неефективних напрямків діяльності;<br>в) злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 121. | Основними напрямками розвитку підприємства є:   | а) постійне удосконалення організаційної структури;<br>б) реорганізація;<br>в) реструктуризація;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 122. | Якщо за ціль на підприємстві розглядається зниження операційних витрат, необхідними заходами будуть:  | а) активізація інноваційної діяльності;<br>б) удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю;<br>в) підвищення кваліфікації працівників;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 123. | На підприємстві, як у будь-якому соціальному середовищі, нерідко зустрічаються випадки конфліктів інтересів власників, менеджерів, працівників. Для зближення їхніх цілей можна застосувати такі дії: | а) розвиток та навчання персоналу;<br>б) створення єдиного корпоративного духу;<br>в) делегування відповідальності;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 124. | Якщо метою підприємства є розвиток соціального партнерства, потрібними діями будуть:  | а) укріплення суспільного іміджу підприємства;<br>б) створення сприятливого соціального середовища;<br>в) поліпшення екологічної обстановки;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 125. | До базових стратегій розвитку підприємства відносять:   | а) стратегія виживання (скорочення);<br>б) стратегія стабілізації (обмеженого зростання);<br>в) стратегія зростання (росту);<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 126. | Деградація, перехід від вищого до нижчого, менш досконалого – це:   | а) прогресивний розвиток;<br>б) регресивний розвиток;<br>в) еволюційний розвиток;<br>г) революційний розвиток.   |
| 127. | Назвіть основні характерні ознаки стилю компромісу при проведенні змін:   | а) керівник наполягає на проведенні змін та прагне порозумітися з тими, хто чинить опір;<br>б) керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;<br>в) керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;<br>г) керівник прагне уникнути конфлікту при незначному наполяганні на реалізації змін. |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |  |
|------|---|--|
| 128. | Організаційними причинами опору змінам є:   | а) невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги;<br>б) неправильне розуміння цілей стратегії;<br>в) нестача надійної інформації та зворотного зв'язку ;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 129. | До основних ознак опору змінам можна віднести:  | а) непередбачені відстрочки змін, що гальмують темп змін та збільшують витрати порівняно з запланованими;<br>б) відстрочка початку процесу змін;<br>в) намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 130. | Під конкурентним бенчмаркінгом слід розуміти:   | а) аналіз товарів, робіт чи послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;<br>б) аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;<br>в) аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного;<br>г) порівняння підприємства з непрямими конкурентами за певними параметрами. |
| 131. | Для проведення змін та подолання опору керівник має володіти певною психологічною компетентністю, яка передбачає: | а) комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;<br>б) здатність регулювати психологічний клімат в колективі;<br>в) педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 132. | Мотивація впровадження змін включає:  | а) формування чіткого уявлення про майбутній стан організації;<br>б) забезпечення участі працівників у змінах;<br>в) організація системи винагород в підтримку змін ;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 133. | Під опором змінам слід розуміти:  | а) залучення головних опарників змін або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві;<br>б) будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації та їх дискредитацію;<br>в) переконання опозиційно налаштованих людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      |   | здійснення процесу змін;<br>г) відмова від консенсусу та використання сили чи погроз для сприйняття змін.   |
| 134. | Метод подолання опору змінам кооптація передбачає:      | а) аргументація необхідності проведення змін;<br>б) переконання опозиційно налаштованих людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін;<br>в) відмова від консенсусу та використання сили чи погроз для сприйняття змін;<br>г) залучення головних опірників змінам або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві.  |
| 135. | Сучасний метод управління змінами lean production – це: | а) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>б) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>в) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 136. | Під внутрішнім бенчмаркінгом слід розуміти:             | а) аналіз товарів, робіт чи послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;<br>б) аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;<br>в) аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного;<br>г) порівняння підприємства з непрямими конкурентами за певними параметрами.  |
| 137. | Сучасний метод управління змінами даунсайзинг – це:     | а) передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |  |  |
|------|--|--|
|      |  | якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій;<br>б) концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення усіх видів втрат;<br>в) зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, перетворення структури фірми;<br>г) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. |
| 138. | Виробничий аутсорсинг – це:  | а) передавання зовнішньому виконавці таких процесів як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, створення і обслуговування бази даних;<br>б) передача бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема аутсорсинг постачальницько-збутових операцій, управління персоналом;<br>в) передбачає роботу на підприємстві працівників без оформлення з ними юридичних відносин;<br>г) передача підряднику всіх процесів з виробництва певної продукції чи доручення виготовляти окремі напівфабрикати.                           |
| 139. | Трансформаційних зміни на підприємстві охоплюють:  | а) проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством;<br>б) підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства;<br>в) поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві;<br>г) проведення поверхневих перетворень на підприємстві.   |
| 140. | Чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації, залучення експертів – це основні засади: | а) директивної стратегії змін змін;<br>б) нормативної стратегії змін;<br>в) стратегії змін, заснованої на аналітичному обґрунтуванні;<br>г) стратегії змін, заснованої на переговорах.   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |  |  |
|------|--|--|
| 141. | Заходи продовження мотивування працівників до впровадження змін; підтримання позитивного психологічного клімату у колективі; використання сили чи погроз для позитивного сприйняття змін відносяться до: | а) мотивації впровадження змін;<br>б) закріплення організаційних змін;<br>в) комунікаційної підтримки змін;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 142. | До основних принципів стратегічного менеджменту, що повинен використовуватися в управлінні організаційними змінами, необхідно віднести:  | а) поширення підходів планування в рамках компанії повинне бути всеосяжним;<br>б) топ-менеджмент повинен щиро бажати використовувати принципи стратегічного менеджменту і перетворювати це бажання на позитивні дії;<br>в) усі рішення повинні ухвалюватися об'єктивно після того, як були взяті до уваги всі доступні дані ;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 143. | Підхід до здійснення змін при реалізації стратегії може залежати від чинників:   | а) темп здійснення змін;<br>б) ступінь управління з боку менеджерів;<br>в) використання зовнішніх структур, наприклад консалтингових;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 144. | Директивна стратегія змін передбачає:  | а) визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах;<br>г) чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації, залучення експертів.                                    |
| 145. | Стратегія змін, заснована на переговорах, передбачає:  | а) визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах;<br>г) чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації, залучення експертів.                                    |
| 146. | Нормативна стратегія змін передбачає:  | а) визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах;<br>г) чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації, залучення експертів.                                    |
| 147. | Стратегія змін, заснована на   | а) визнання законності інтересів інших сторін,   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |  |  |
|------|--|--|
|      | аналітичному обґрунтуванні, передбачає:  | що беруть участь у змінах, можливість поступок;<br>б) нав'язування змін з боку менеджера;<br>в) з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах;<br>г) чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації, залучення експертів.   |
| 148. | З'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах – це основні засади:                              | а) директивної стратегії змін;<br>б) нормативної стратегії змін;<br>в) стратегії змін, заснованої на аналітичному обґрунтуванні;<br>г) стратегії змін, заснованої на переговорах.  |
| 149. | Щоб у командах протікали ефективні процеси і була сприятлива атмосфера для змін, керівник або менеджер може скористатися такими техніками: | а) ефективна комунікація і адресація своїх зусиль усій групі, здоровий контакт з усіма членами організації;<br>б) оцінка в рівній мірі всіх членів групи і їх внеску в роботу;<br>в) ухвалення рішень на основі консенсусу;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 150. | Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок – це основні засади:                            | а) директивної стратегії змін змін;<br>б) нормативної стратегії змін;<br>в) стратегії змін, заснованої на аналітичному обґрунтуванні;<br>г) стратегії змін, заснованої на переговорах.   |
| 151. | Нав'язування змін з боку менеджера – це основні засади:  | а) директивної стратегії змін змін;<br>б) нормативної стратегії змін;<br>в) стратегії змін, заснованої на аналітичному обґрунтуванні;<br>г) стратегії змін, заснованої на переговорах.   |
| 152. | До принципів управління процесом змін відносяться:   | а) необхідно погоджувати методи і процеси змін зі звичайною діяльністю і управлінськими процесами в організації;<br>б) управління змінами включає різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та інші;<br>в) управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, добиватися підтримки та здійснювати необхідні зміни;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 153. | До переваг моделі змін «поступового нарощування» можна віднести:   | а) дозволяє уникнути багатьох помилок при проведенні змін, зміни відбуваються поетапно, піддаються ретельному аналізу;<br>б) керівникам і менеджерам легко подолати або понизити протистояння, що виникає як наслідок змін, і опір з боку співробітників;<br>в) дозволяє здійснити прорив найбільш   |



|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |  |   |
|------|--|---|
|      |  | ефективним способом, з найменшими негативними наслідками для керівництва, персоналу і організації в цілому;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 154. | Модель управління змінами «EASIER» містить наступні складові:        | а) створення бачення, активація, підтримка, впровадження, забезпечення, схвалення та визнання;<br>б) створення бачення, підтримка, впровадження, забезпечення;<br>в) стратегія, стиль, системи, навички та уміння, персонал, структура, загальні цінності;<br>г) стратегія, бачення, цінності, навички. |
| 155. | Модель «7SMcKinsey» містить наступні складові:                       | а) створення бачення, активація, підтримка, впровадження, забезпечення, схвалення та визнання;<br>б) створення бачення, підтримка, впровадження, забезпечення;<br>в) стратегія, стиль, системи, навички та уміння, персонал, структура, загальні цінності;<br>г) стратегія, бачення, цінності, навички. |
| 156. | Команди змін найбільш ефективні у випадках:                          | а) розробки стратегій в умовах високої невизначеності середовища;<br>б) одночасної реалізації декількох стратегій;<br>в) конфлікту інтересів зацікавлених осіб;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 157. | Ефективність роботи команди стратегічних змін залежить від:          | а) управління кількісним складом команди;<br>б) управління функціональними обов'язками членів команди;<br>в) розподілу функціональних і командних ролей;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 158. | До егоїстичних типів поведінки лідера змін можна віднести:           | а) агресія або заперечення інших, турбота про зміцнення власних позицій;<br>б) відмова від участі у загальній роботі;<br>в) прагнення «переграти за очками» інших для зміцнення власного статусу;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 159. | Ключем до подолання опору і досягнення успіху у впровадженні змін є: | а) залучення всіх учасників організації в процес змін;<br>б) залученні тільки лідера в процес змін;<br>в) недостатнє інформування персоналу про перспективи розвитку підприємства;<br>г) здійснення змін виключно керівництвом підприємства.  |
| 160. | Підхід «застосування влади» при здійсненні змін має на увазі:        | а) використання примушення;<br>б) знаходження компромісу;<br>в) проведення переговорів;<br>г) перепідготовку працівників.   |
| 161. | З метою проведення діагностики                                       | а) знизити плинність кадрів;  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      | готовності підприємства до змін, необхідно:   | б) провести опитування працівників підприємства;<br>в) визначити систему показників для різних аспектів діяльності підприємства;<br>г) провести опитування споживачів.                                   |
| 162. | Для оцінки якої складової потенціалу підприємства Ви б використали показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт автономії, рентабельність активів   | а) фінанси;<br>б) маркетинг;<br>в) персонал;<br>г) майно.  |
| 163. | Для оцінки якої складової потенціалу підприємства Ви б використали показники: коефіцієнт плинності кадрів, рівень кваліфікації спеціалістів, продуктивність праці   | а) фінанси;<br>б) маркетинг;<br>в) персонал;<br>г) майно.  |
| 164. | Для оцінки якої складової потенціалу підприємства Ви б використали показники: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства | а) фінанси;<br>б) маркетинг;<br>в) персонал;<br>г) майно.  |
| 165. | Поступові кількісні та якісні зміни характерні для:   | а) революційної форми розвитку підприємства;<br>б) еволюційної форми розвитку підприємства;<br>в) еволюційної та революційної форм розвитку підприємства;<br>г) вірної відповіді немає.                  |
| 166. | Злиття підприємства з іншим, економічно міцним підприємством, приєднання до іншого фінансово-стійкого підприємства, перетворення в підприємство іншої форми власності – це:   | а) реорганізація підприємства;<br>б) реструктуризація підприємства;<br>в) реінжиніринг;<br>г) аутсорсинг.  |
| 167. | Стрибокподібний неусвідомлений перехід від одного стану підприємства до іншого характерний для:   | а) революційної форми розвитку підприємства;<br>б) еволюційної форми розвитку підприємства;<br>в) еволюційної та революційної форм розвитку підприємства;<br>г) вірної відповіді немає.                  |
| 168. | Підприємства, на яких здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх і внутрішніх негативних  | а) підприємства, на яких впроваджуються поверхневі і випадкові зміни;<br>б) саморозвиваючі підприємства;<br>в) підприємства – ідейні противники змін;<br>г) підприємства – прихильники змін «на словах». |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      | тенденцій –це:                                    |  |
| 169. | До сучасних методів управління змінами відносять: | а) бенчмаркінг;<br>б) аутсорсинг;<br>в) даунсайзинг;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 170. | Зміна – це:                                       | а) змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше;<br>б) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим;<br>в) різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо;<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 171. | Санація підприємства –це:                         | а) швидка модифікація підприємства з метою одноразового поліпшення ефективності діяльності;<br>б) жорстке обмеження витрат шляхом скорочення кадрів та передачі частини функцій зовнішнім виконавцям;<br>в) стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану підприємства до іншого;<br>г) кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність. |
| 172. | Обмеження діапазону діяльності – це:              | а) швидка модифікація підприємства з метою одноразового поліпшення ефективності діяльності;<br>б) жорстке обмеження витрат шляхом скорочення кадрів та передачі частини функцій зовнішнім виконавцям;<br>в) стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану підприємства до іншого;<br>г) кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, зокрема витрати, якість, продуктивність праці та оперативність. |
| 173. | Підприємство "консерватор-смертник"               | а) підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань;<br>б) підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які  |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |                                   |   |
|------|-----------------------------------|---|
|      |                                   | <p>чекає та ж участь;</p> <p>в) підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву ;</p> <p>г) правильної відповіді немає.</p>   |
| 174. | Підприємство "демагог-смертник"   | <p>а) підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань;</p> <p>б) підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь;</p> <p>в) підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву ;</p> <p>г) правильної відповіді немає.</p> |
| 175. | Підприємство "інноватор-смертник" | <p>а) підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань;</p> <p>б) підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь;</p> <p>в) підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву ;</p> <p>г) правильної відповіді немає.</p> |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

|      |   |   |
|------|---|---|
| 176. | Структурні зміни стосуються:  | а) системи розподілу повноважень і відповідальності в координаційних і інтеграційних процесах, а також розподілу на відділи та ступені централізації;<br>б) зміни цілей відповідно до зміни середовища функціонування підприємства;<br>в) зміни в технології, можуть передбачати нагальність модифікації структури й персоналу;<br>г) технічної підготовки виробництва, підготовки до міжособового або групового спілкування, мотивації, лідерства, формування структурного колективу, впровадження програм підвищення задоволеності роботою. |
| 177. | Зміни персоналу стосуються:   | а) системи розподілу повноважень і відповідальності в координаційних і інтеграційних процесах, а також розподілу на відділи та ступені централізації;<br>б) зміни цілей відповідно до зміни середовища функціонування підприємства;<br>в) зміни в технології, можуть передбачати нагальність модифікації структури й персоналу;<br>г) технічної підготовки виробництва, підготовки до міжособового або групового спілкування, мотивації, лідерства, формування структурного колективу, впровадження програм підвищення задоволеності роботою. |
| 178. | Контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища:                 | а) зміни споживачів;<br>б) зміни постачальників;<br>в) зміни законодавства під впливом лобіювання;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 179. | До неконтрольованих організаційних змін зовнішнього середовища відносять: | а) зміни конкурентів;<br>б) зміни законодавства;<br>в) зміни міжнародних подій та міжнародного оточення;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 180. | Реактивні зміни – це:   | а) часткові перетворення, фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;<br>б) зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання;<br>в) зміни міжнародних подій та міжнародного оточення;   |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | г) правильні відповіді а)-в).  |
| 181. | Проактивні зміни – це:  | а) часткові перетворення, фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;<br>б) зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання;<br>в) зміни міжнародних подій та міжнародного оточення;<br>г) правильні відповіді а)-в). |
| 182. | З позицій якого відомого підходу управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом?  | а) процесний підхід;<br>б) системний підхід;<br>в) ситуаційний підхід;<br>г) поведінковий підхід.  |
| 183. | З позицій якого відомого підходу управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління?  | а) процесний підхід;<br>б) системний підхід;<br>в) ситуаційний підхід;<br>г) поведінковий підхід.  |
| 184. | З позицій якого відомого підходу управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них?   | а) процесний підхід;<br>б) системний підхід;<br>в) ситуаційний підхід;<br>г) поведінковий підхід.  |
| 185. | З позицій якого відомого підходу управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності? | а) процесний підхід;<br>б) системний підхід;<br>в) ситуаційний підхід;<br>г) поведінковий підхід.  |
| 186. | Основою опору працівників щодо впроваджуваних змін є такі причини:  | а) керівництво недостатньо володіє інформацією про тенденції розвитку;<br>б) керівництво віддає перевагу існуючій системі управління;<br>в) страх перед непевністю, особливо в ситуації, коли поточний стан справ вважається   |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1<br>Арк 14/ 1  |                                       |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | задовільним:<br>г) правильні відповіді а)-в).  |
| 187. | Переваги аутсорсингу:                                   | а) зростання рентабельності бізнесу;<br>б) концентрація всіх зусиль на основному бізнесі;<br>в) залучення чужого досвіду;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 188. | Недоліки аутсорсингу:                                   | а) загроза невиконання конфіденційності;<br>б) вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;<br>в) загроза банкрутства аутсорсингової компанії;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 189. | Цілями бенчмаркінгу є:                                  | а) добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;<br>б) виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу;<br>в) розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;<br>г) правильні відповіді а)-в).   |
| 190. | Бенчмаркінг призначений для:                            | а) оцінювання та порівняння власних можливостей з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей; б) визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників;<br>в) використання даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей;<br>г) правильні відповіді а)-в).                       |
| 191. | Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: | а) ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається;<br>б) рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж;<br>в) канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість роботи команди менеджерів; нові продукти; репутація фірми;<br>г) правильні відповіді а)-в).                  |
| 192. | Фінансова реструктуризація                              | а) відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства;<br>б) охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових |

|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | економічних умовах;<br>в) охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства;<br>г) правильної відповіді немає.  |
| 193. | Техніко-технологічна реструктуризація   | а) відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства;<br>б) охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах;<br>в) охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства;<br>г) правильної відповіді немає. |
| 194. | Управлінська (організаційна) реструктуризація   | а) відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства;<br>б) охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах;<br>в) охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства;<br>г) правильної відповіді немає. |
| 195. | Для якого виду реструктуризації підприємства характерно: відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її | а) фінансова;<br>б) управлінська;<br>в) техніко-технологічна;<br>г) правильні відповіді а), б).  |



|                         |   |                                       |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                             |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      | погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства  |   |
| 196. | Для якого виду реструктуризації підприємства характерно: охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства   | а) фінансова;<br>б) управлінська;<br>в) техніко-технологічна;<br>г) правильні відповіді а), б). |
| 197. | Для якого виду реструктуризації підприємства характерно: охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах  | а) фінансова;<br>б) управлінська;<br>в) техніко-технологічна;<br>г) правильні відповіді а), б). |
| 198. | Добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів – це цілі   | а) бенчмаркінг;<br>б) аутсорсинг;<br>в) даунсайзинг;<br>г) TQM.                                 |
| 199. | За такими параметрами як: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість роботи команди менеджерів; нові продукти; репутація фірми проводиться: | а) даунсайзинг;<br>б) аутсорсинг;<br>в) бенчмаркінг;<br>г) TQM.                                 |
| 200. | Зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання – це:  | а) реактивні зміни;<br>б) проактивні зміни;<br>в) розвиваючі зміни;<br>г) перетворюючі зміни.   |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

### Розподіл балів

|   |    |    |    |     |                     |    |    |    |     |                     |     |     |     |     |    |      |
|---|----|----|----|-----|---------------------|----|----|----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|----|------|
| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |     |                     |    |    |    |     |                     |     |     |     |     | ІЗ | Сума |
| Змістовний модуль 1                     |    |    |    |     | Змістовний модуль 2 |    |    |    |     | Змістовний модуль 3 |     |     |     |     |    |      |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | МК1 | T5                  | T6 | T7 | T8 | МК2 | T9                  | T10 | T11 | T12 | МК3 |    |      |
| 4                                       | 5  | 5  | 5  | 4   | 4                   | 10 | 10 | 10 | 4   | 5                   | 5   | 5   | 10  | 4   | 10 | 100  |

### Шкала оцінювання

| За шкалою | Залік         | Бали   |
|-----------|---------------|--------|
| A         | Зараховано    | 90-100 |
| B         | Зараховано    | 82-89  |
| C         |               | 74-81  |
| D         | Зараховано    | 64-73  |
| E         |               | 60-63  |
| FX        | Не зараховано | 35-59  |
| F         | Не зараховано | 0-34   |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## Рекомендована література

### Основна література

1. Адизес Ицхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік, М.М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с
3. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: 2017. 264 с.
4. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ : Кондор, 2018. 442 с

### Допоміжна література

1. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 291–297. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297> (дата звернення: 27.05.2022). 18. Тесленок, І., & Павлова, К. (2021). Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та 21 суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>(дата звернення: 27.05.2022).
2. Лозова, Т.І., Олійник Г. Ю., Белова А. І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. Економіка та держава. Київ, 2019. № 3. С. 4-9. 12.
3. Миколайчук І.П. Кандагура К. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 4. С. 112-120.
4. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с. 15.
5. Смолінська Н. В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №4 (250). С. 127 -131.

## 12. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Biznes-portal. URL: <https://biznes-portal.info>.
2. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
3. Портал для підприємців. URL: <https://sme.gov.ua>.
4. Сайти періодичних видань: журнал «DAS MANAGEMENT», Менеджмент. Діловодство. Кадри. Охорона праці. Управління персоналом,

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                            | <i>Екземпляр № 1</i>  | <i>Арк 14/ 1</i>                          |

журнал «Менеджер і менеджмент» <http://www.m21.com.ua>.

5. Український бізнес-портал. URL: <https://ukrbiz.info/ua>.

6. Інститут І. Адізеса : веб-сайт: URL: <https://adizes.me/> (

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.09-<br>05.01/073.00.1/Д<br>Ф/ВК-2023 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 14/ 1                                 |

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 2  |
| МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....                        | 3  |
| ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....                                | 5  |
| СТРУКТУРА (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ...               | 7  |
| ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....  | 8  |
| МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....                             | 9  |
| ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА КОНТРОЛЬНО-МОДУЛЬНУ РОБОТУ З<br>КУРСУ.....       | 11 |
| ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З<br>ДИСЦИПЛІНИ..... | 14 |
| РОЗПОДІЛ БАЛІВ.....  | 50 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....                                      | 52 |