# **МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

# **МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ** **ЗДОРОВ’Я УКРАЇНИ**

## НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Н.В. Ізюмцева**

**УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**З ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ**

**Харків НФаУ**

### 2017

УДК 330.101.541

Рекомендовано МПК з економіко-управлінських дисциплін Національного фармацевтичного університету (протокол №4 від 23.11.2017р.)

Рецензенти:

Пєстун І. В. – докт. фарм. наук, проф. кафедри фармацевтичного менеджменту і маркетингу НФаУ

Козирєва О. В. - докт. екон. наук, доцент, зав. кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ

Н.В. Ізюмцева

Методичні рекомендації з підготовки до підсумкового модульного контролю з дисципліни «Управління змінами» – Х.: НФаУ. – 2017. – 20 с.

Методичні рекомендації містять перелік теоретичних питань та практичних завдань з навчальної дисципліни «Управління змінами», приклад білету до підсумкового модульного контролю, критерії оцінювання знань і вмінь здобувачів вищої освіти та список рекомендованої літератури.

Призначено до аудиторної та поза аудиторної роботи здобувачів вищої освіти при підготовці до підсумкового модульного контролю.

© Ізюмцева Н.В.,

© НФаУ, 2017

**ЗМІСТ**

Вступ 4

Теоретичні питання 5

Практичні завдання 8

Приклад білету до підсумкового модульного контролю 13

Критерії оцінювання знань і вмінь здобувачів вищої освіти 17

Список рекомендованої літератури 19

**ВСТУП**

У методичних рекомендаціях наведено перелік теоретичних питань та практичних завдань з навчальної дисципліни «Управління змінами», критерії оцінювання знань і вмінь здобувачів вищої освіти та список рекомендованої літератури.

При вивчені теоретичних питань та розв’язання практичних завдань здобувачам необхідно користуватися лекційними матеріалами, основною та додатковою літературою.

Перелік теоретичних питань та практичних завдань допоможе здобувачам підготуватися до підсумкового модульного контролю. Приклад білету до підсумкового модульного контролю наведено у додатку.

**Теоретичні питання до підсумкового контролю**

**з навчальної дисципліни «Управління змінами»**

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.
5. Класифікація змін
6. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
11. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства іуправління.
12. Основні якості лідерів зі змін.
13. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
14. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
15. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
16. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами

Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).

1. Цикл змін. Процес управління змінами.
2. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
3. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.
4. Теорії навчання персоналу.
5. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
6. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
7. Організаційна дійагностика: необхідність проведення і зміст.
8. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
9. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
10. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
11. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
12. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
13. Поняття механізму реалізації змін.Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
14. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
15. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
16. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.
17. Стратегії здійснення змін.
18. Контроль реалізації змін і реагування.
19. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
20. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
21. Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.
22. Форми опору, властивості, основні стадії.
23. Модель управління опором змінам.
24. Фактори та методи подолання опору.
25. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
26. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
27. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
28. Сучасні методи управління змінами.
29. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
30. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
31. Реінжиніринг бізнес-процесів.
32. Даунсайзинг.
33. Тотальне управління якістю.
34. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.
35. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку. організаційного розвитку
36. Модель організаційного розвитку І.Адізеса.
37. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
38. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
39. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
40. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
41. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
42. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
43. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.
44. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
45. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
46. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
47. Загальні стратегії розвитку підприємства.
48. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об’єднань.
49. Процеси диверсифікації та зміни.
50. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
51. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

**Перелік практичних завдань**

**з навчальної дисципліни «Управління змінами»**

1. Визначити виробіток на одного працівника у плановому році *і* його зміни зростання в процентах до базового року, якщо у році 250 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 18,6 тис. грн./людино-рік. За планом обсяг випуску продукції становив 3688 тис. грн./рік, а зниження трудомісткості виробничої програми — 2000 людино-днів.

2. Визначити загальний коефіцієнт змін зносу верстата, введеного в дію у 1996 р., якщо його початкова вартість становить 30 тис. грн., вартість чергового капітального ремонту — 12 тис. грн., середньорічний приріст продуктивності праці у країні — 4%.

3. Підприємству дозволено нараховувати зміну прискорену амортизацію активної частини основних фондів, зокрема нових фрезерних верстатів з ЧПУ. Визначити, яким методом (зменшуваного залишку чи кумулятивним) краще нарахувати цю амортизацію, якщо початкова вартість верстата 45 тис. грн., а нормативний термін служби 5 років.

4. За даними табл. визначити зміну потребу підприємства у чорному металі та його мінімальний, максимальний і середній запаси, якщо період поставки 30 днів, а період зриву поставки — 5 днів.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | |
| Деталь | Чиста маса, кг | Коефіцієнт використання металу | Річний випуск, тис. шт. |
| 1 | 170 | 0,70 | 5 |
| 2 | 290 | 0,00 | 10 |
| 3 | 450 | 0,80 | 15 |
| 4 | 550 | 0,75 | 20 |

5. У плановому періоді час одного обороту та зміни довести до 58 днів впровадженням організаційно-технічних заходів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 32 млн грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів — 5,5 млн грн.

Визначити, на скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

6. Вибрати кращий з двох варіантів капіталовкладень (табл.) на зміну удосконалення технології виробництва 1000 виробів та обґрунтувати доцільність її проведення за даними таблиці, якщо

*Ен* = 0,15.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Діючий варіант | Варіанти | |
| І | II |
| Собівартість одиниці продукції, грн./шт. | 1500 | 1800 | 1200 |
| Капітальні вкладення, млн грн. | 3,0 | 2,5 | 3,5 |

7. Визначити ефективніший варіант змін капітальних вкладень між новим будівництвом і реконструкцією, якщо витрати на нове будівництво становитимуть 12 млн грн., а на реконструкцію — 8 млн грн. При цьому собівартість одиниці продукції на реконструйованому підприємстві — 150 грн., а обсяг випуску — 8 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на новому підприємстві — 110 грн., а обсяг випуску — 6 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на діючому підприємстві 180 грн., обсяг випуску — 2 тис. шт.

8. Визначити економічну доцільність і термін змін окупності автоматичної установки для зворотної конденсації кисню при зберіганні його у цистернах. Вартість установки 30 тис. грн. Норма амортизації 15%, а річні витрати на поточний ремонт — 6% вартості установки. Кількість кисню, що випаровується, 60 кг/год. Вартість кисню 0,06 грн./кг. Ефективний фонд часу роботи установки 320 днів/рік. Потужність двигунів 45 кВт, вартість електроенергії 0,03 грн./кВтּгод.

9. Обґрунтувати доцільність впровадження змін контрольного автомату з програмним управлінням для перевірки трансформаторів, якщо відомо, що продуктивність нової установки 130 тис. шт./рік, замість продуктивності діючої 50 тис. шт./рік. Вартість установки зросте з 22 тис. грн. до 61 тис. грн. Витрати на повну перевірку трансформатора знизяться з 3,8 коп./шт. до 3,1 коп./шт.

10. Виробниче об'єднання планує підвищити якість продукції А змінами. Прибуток від реалізації одиниці продукції — 2450 грн. замість 960 грн. у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн.

Обчислити річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції А — 2500 виробів, та встановити доцільність такого заходу.

11. Визначити річний економічний ефект від впровадження нового верстата, який порівняно з попереднім потребує більших . витрат на виготовлення, але є продуктивнішим, має більший термін служби, потребує менших витрат споживача. Вихідні дані наведено у табл.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Варіант | |
|  | базовий | новий |
| Річний обсяг виробництва верстатів, шт. | 2000 | 2000 |
| Собівартість верстата, грн. | 8500 | 11 200 |
| Питомі капітальні вкладення, грн. | 6900 | 8800 |
| Продуктивність верстата, тис. деталей | 50 | 80 |
| Термін служби, років | 5 | 7 |
| Річні експлуатаційні витрати споживача, грн. | 16 850 | 13 210 |
| Супутні витрати споживача, грн. | 7400 | 6350 |
| Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій *Ен* | 0,15 | 0,15 |

12. Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення змін спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 545 до 520 грн./шт., при цьому транспортні витрати зросли з 15 до 33 грн./шт. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 110 млн грн., а після спеціалізації — 260 млн грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6 — млн шт./рік, *Ен =* 0,15.

13. Визначити доцільність змін комбінування виробництва, якщо відомо, що собівартість одного виробу з урахуванням транспортних витрат на некомбінованому виробництві становить 1800 грн./шт., а обсяг виробництва — 12 тис. шт./рік. На комбінованому виробництві собівартість знижується до 1300 грн./шт., а обсяг випуску зростає до 120 тис. шт./рік. Капітальні вкладення при цьому зростуть із 50 млн грн. до 300 млн грн. Нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень — 0,15.

14. Визначити оптимальний варіант змін розміру підприємства за наведеними в табл. даними, якщо *Ен* = 0,15.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Варіант | | |
|  | І | II | III |
| Річний випуск, тис. шт./рік | 100 | 200 | 300 |
| Капітальні вкладення, млн грн. | 20,5 | 35 | 45 |
| Собівартість виробу, грн./шт. | 140 | 120 | 100 |
| Транспортні витрати, тис. грн./рік | 50 | 500 | 2000 |

15. Визначити зміну оптимального пункту будівництва заводу з виготовлення штампованих металевих виробів, якщо відомо, що потужність заводу 60 тис. т/рік. При цьому коефіцієнт використання металу дорівнює 0,75. Постачання металом підприємства здійснюватиметься з двох металургійних комбінатів. З першого комбінату *(П\)* постачатиметься 70% металу, а з другого *(П2)* — 30%. Пункти можливого будівництва підприємства і споживання продукції розташовані на одній прямій з комбінатом *Пх* і розміщені від нього на відстані: перший *(К1) —* 100 км; другий *(К2) —* 600 км; третій *(К3) —* 1400 км. Відстані між комбінатом *П2* і пунктами можливого будівництва становлять: *К1* — 1200 км; *Кг —* 500 км; *К3 —* 400 км.

Потреба кожного з потенційних пунктів будівництва у штампованих виробах — 20 тис. т/рік, а відходи, що повертаються, — 20% маси металу і направляються в пункт, з якого було отримано метал.

**ПРИКЛАД БІЛЕТУ ДО ПІДСУМКОВОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ**

**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Ф А2.2.1-25-194

**Міністерство охорони ЗДОРОВ’Я УКРАЇНИ**

**НАЦіОНАЛЬНиЙ ФАРМАЦЕВТИЧнИЙ УНіВЕРСИТЕТ**

Рівень вищої освіти\_\_\_\_\_\_\_\_ другий\_\_ (магістерський)\_рівень \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва рівня вищої освіти)

Галузь знань \_\_ 07 Управління та адміністрування

(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_Семестр\_\_\_\_\_\_\_10\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма\_\_\_\_ Менеджмент організацій і адміністрування \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(найменування освітньої програми)

Навчальна дисципліна \_\_\_Управління змінами\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва навчальної дисципліни)

##### Підсумковий модульний контроль

##### З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

##### БІЛЕТ № 1

**ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

1. Особливості моделі В.Сатир полягають у наступному:

А. складається з 3-х стадій;

Б. містить два ключових моменти: чужорідний елемент і трансформаційна ідея;

В. включає в себе модель Ф. Персла;

Г. нічого із вище перерахованого.

2. До гігієнічних факторів теорії Херцберга не належить:

А. навчання;

Б. безпека;

В. робочі відносини;

Г. політика компанії.

3. Який підхід включає в себе модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона?

А. когнітивний;

Б. гуманістичний;

В. біхевіористичний;

Г. психодинамічний.

4. Основні умови успіху дослідив та описав:

А. Маслоу;

Б. Роджерс;

В. Шайн;

Г. Хопсон.

5.Таксономія Б.Блума – це \_\_\_\_\_\_\_\_ педагогічних цілей в пізнавальній сфері. Вставте пропущене слово.

А. класифікація;

Б. аналіз;

В. синтез;

Г. оцінка.

6. Теорія Х та теорія Y полягає в поділі людей на \_\_ групи:

А. 1;

Б. 2;

В. 3;

Г. 4.

7. За ієрархією потреб Маслоу до первинних потреб належать:

А. фізіологічні та безпеки і захисту;

Б. соціальні і самореалізації;

В. фізіологічні і у повазі;

Г. самореалізації та безпеки і захисту.

8. Третя стадія процесу змін за К. Роджерсом включає в себе:

А. особистий вибір здається безплідним, розпізнає протиріччя;

Б. не бажає змінюватись, не розпізнає і не сприймає проблеми;

В. час від часу йде на ризик, рідко показує почуття стосовно теперішнього;

Г. твердо усвідомлює себе в процесі змін, відчуває і приймає в теперішньому нові почуття.

9. Представниками психодинамічного підходу до змін є:

А. Д.Колб, Б.Блум;

Б. Д.Мак-Грегор, Херцберг;

В. Кублер-Росс, В.Сатир, Адамс;

Г. Маслоу та К.Роджерс.

10. МВТІ не включає в себе таку характеристику типів особистості:

А. контакт;

Б. інтроверсія;

В. мислення;

Г. сприйняття.

11. Група – це?

А. об’єднання людей за певною умовною ознакою.

Б. це сукупність людей, які виділяються із соціуму завдяки наявності певних ознак.

В. це деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу.

Г. Об'єднання людей які знайомі між собою.

12. Команда – це?

А. Зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей.

Б. Група людей (як правило, не дуже велика) з різною освітою, навичками і знаннями, які приходять з різних сфер організації і працюють над певним, конкретним завданням.

В. Група людей (як правило, не дуже велика) з однаковою освітою, навичками і знаннями, які приходять з однієї сфери організації і працюють над певним, конкретним завданням.

Г. Група індивідів, людей-однодумців, що для досягнення певної мети (кількість не обмежена).

13. Які є відмінності групи від команди?

А. Чисельність, згуртованість, конфліктність.

Б. Розміри,наявність цілей, приналежність та взаємодія.

В. Взаємозалежність, відповідальність, підзвітність.

Г. Лише Б та В.

14. Навіщо потрібна команда?

А. Для вирішення конкретного завдання якого результат спільних зусиль значно вищий, ніж усі індивідуальні разом.

Б. Задля введення інновацій.

В. Коли є великий обсяг взаємопов’язаних робіт, або коли задача занадто складна для розуміння однієї людини.

Г. Задля спільних інтересів.

15. Назвіть скільки в організаціях основних типів команд залежно від завдань, ресурсів команди, індивідуальних схильностей її членів?

А. 9

Б. 8

В. 7

Г. 10

16. Умови, коли командна робота може виявитися неефективною, зокрема, наступні:

А. Команди можуть виробити всіх влаштовують, а не оптимальні варіанти вирішення проблем.

Б. Рішення можуть залежати від рівня інноваційне мислення членів команди.

В. Командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно швидко знайти рішення

Г. Всі варіанти відповідей.

17. Які існують моделі розвитку команд?

А. Модель Такмана, Модель Шутца, Модель Біона.

Б. Модель Уіт-такера, Модель Хілла і Грюнера, Модель Скотта Пека.

В. Не існують.

Г. А і Б

18. Які проблеми можуть виникнути при керівництві?

А. Конфліктність .

Б. Недостатня відданість справі.

В. Ухилення від відповідальності.

Г. Всі вище сказані.

19. Основні елементи ефективної роботи команди:

А. Задоволення потреб індивідуального членства.

Б. Успішна взаємодія в команді.

В. Рішення поставлених перед командою завдань.

Г. Всі варіанти відповідей.

20. Фактори, що не впливають на ефективність команди:

А. Лідерство, довіра.

Б. Система оцінки результатів діяльності, винагороди

В. Наявність ресурсів

Г. Наявність конфліктів.

21. Успішні команди:

А. Підвищують рівень відповідальності на індивідуальному та колективному рівні.

Б. Трансформують свою загальну мету в конкретні, що піддаються виміру, й реалістичні цілі..

В. Немає вірної відповіді.

Г. Варіанти А, Б.

22. Командою змін може бути:

А. Старша управлінська команда, відповідальна за управління і зміни;

Б. Спеціальна проектна команда, створена для впровадження змін;

В. Паралельна команда, вбудована в структуру організації як провідник для зворотного зв’язку.

Г. Всі відповіді вірні.

23. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном полягає у:

А. Виконанні різних ролей, члени групи можуть сприяти успішному виконанню завдання.

Б. Співробітники концентрують свої зусилля на вирішенні питань, пов'язаних з виконанням завдань, інші співробітники спрямовують свої зусилля на забезпечення цілісності групи.

В. Всі учасники виконують одинакові завдання та вкінці діляться результатами.

Г. Кожен член групи виконує окрему роль незалежно один від іншого.

24. В чому полягає концепція Вільфреда Біона?

А. Група може функціонувати як одне ціле, хоча її члени можуть і не усвідомлювати цього.

Б. Групове мислення може знаходитися в конфлікті з бажаннями і думками окремих індивідів.

В. Лідерство в робочій групі не є функцією валентності, а є результатом певної зрілості та компетентності.

Г. Правильна відповідь А та Б.

25. Вільфред Біон виділяє базові позиції груп в регресивному стані:

А. Боротьба і втеча, Позиція залежності, Надія на месію.

Б. Орієнтація, Дослідження, Виробництво.

В. Псевдоспільність, Хаос, Спустошення, Спільність.

Г. Немає вірної відповіді.

26. Такі риси, як винахідливість та інтелект нестандартність мислення, недооцінка характерні для ролі:

А. Генератор ідей.

Б. Координатор.

В. Виконавець.

Г. Організатор.

27. Модель розвитку (за Такменом Б.В.) полягає:

А. Команди можуть функціонувати як одне ціле, так як вони знаходять методи зробити роботу ефективно без недоречних конфронтацій.

Б. Дозволяє Лідеру грати роль каталізатора процесу командоутворення, ідентифікувати проблеми, знаходити їх рішення, планувати роботи та забезпечувати результат.

В. Правильна відповідь А і Б.

Г. Не має правильної відповіді.

28. Дослідниками проблем які можуть виникнути при керівництві були:

А. Біона, Скотта Пека і Турке.

Б. Хілл і Грюнер.

В. Модлін і Фаріс.

Г. Не має правильної відповіді.

29. Що є найбільшим недоліком командної структури?

А. Кількість

Б. Відсутність чіткості.

В. Проблеми із спілкуванням.

Г. Всі вірні відповіді.

30. Перевагами командної зміни є:

А. Пристосування та сприятливість.

Б. Нові ідеї і нові способи роботи.

В. Правильна відповідь А і Б.

Г. Не має правильної відповіді.

**ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА**

Визначити виробіток на одного працівника у плановому році *і* його зміни зростання в процентах до базового року, якщо у році 250 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 18,6 тис. грн./людино-рік. За планом обсяг випуску продукції становив 3688 тис. грн./рік, а зниження трудомісткості вироб­ничої програми — 2000 людино-днів.

Затверджено на засіданні кафедри \_Управління та економіки підприємства

Протокол № 2 від 13 вересня 2017 року

**Завідувач кафедри, проф.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Козирева О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Екзаменатор, доц.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ізюмцева Н.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**КРИТЕРІЇ оцінювання знань і вмінь здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «УПРАвЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

**ПІДСУМКОВИЙ МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ**

**Підсумковий модульний контроль (ПМК)** включає: тестовий (теоретичний) контроль та контроль практичний умінь та навичок. ПМК здійснюється по закінченню вивчення модуля 1 (дисципліни) на підсумковому контрольному занятті. До ПМК допускаються лише ті здобувачі вищої освіти, які виконали всі види робіт, передбачені навчальною програмою, та при вивченні двох змістових модулів набрали за поточну діяльність мінімум 35 балів (сума змістових модулів = ЗМ1 + ЗМ2).

Загальна сума балів ПМК складає **максимум 40 балів**. ПМК вважається зарахованим, якщо здобувач вищої освіти набрав **не менше 25 балів.**

*Засоби діагностики рівня підготовки здобувачів вищої освіти:*

* тестування (30 тестів за варіантами).
* розв’язання 1 практичного завдання,

*Структура білета:*

* 30 тестів, одна вірна відповідь на запитання складає 1 бал; 30 х 1 бали = 30 балів.
* 1 практичне завдання – здобувачу вищої освіти виставляються від 0 до 10 балів (див. таблицю).

При розробці критеріїв оцінки за основу беруться повнота і правильність виконання завдання. Крім цього враховується здатність здобувача вищої освіти диференціювати, інтегрувати та уніфікувати знання.

**Таблиця**

**Шкала оцінювання практичної частини**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рейтингова оцінка, бали** | **Критерії оцінки** |
| 9-10 | Практичне (розрахункове, графічне) завдання виконано здобувачем вищої освіти самостійно без помилок, він вміє грамотно обґрунтовувати представлені результати, вміло оперує термінологією на основі глибоких знань програмного матеріалу |
| 7-8.5 | Практичне (розрахункове, графічне) завдання виконано здобувачем вищої освіти без помилок, обґрунтовуванні отримані результати, здобувач вищої освіти продемонстрував знання програмного матеріалу, передбачене на рівні аналогічного відтворення, але припустив окремі несуттєві помилки |
| 5-6.5 | Практичне завдання виконано, проте здобувач вищої освіти не вміє грамотно інтерпретувати одержані результати |
| 1-4 | Практичне завдання виконано не у повному обсязі, зі значними помилками |
| 0 | Здобувач вищої освіти не зміг виконати практичне завдання |

**ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | ОцінкаECTS | Оцінка за національною шкалою |
| Для дисципліни  (модуль 1) |
| 90 – 100 | **А** | відмінно |
| 82-89 | **В** | добре |
| 74-81 | **С** |
| 64-73 | **D** | задовільно |
| 60-63 | **Е** |
| 35-59 | **FX** | незадовільно з можливістю повторного складання |
| 0-34 | **F** | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

**Рекомендована література**

**Основна**

* 1. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.- М., 2007. – С. 33 – 58.
  2. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – С. 113 – 155.
  3. Коттер Дж П**.** Впереди перемен / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.– 256

с.

* 1. Коттер Дж.П. Впереди перемен (Leading Change). Harvard Business School Press,

1996.

* 1. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя ХХ века (Matsushita Leadership). М., «Альпина», 2007.
  2. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М., «Олимп-Бизнес», 2004.
  3. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М., «Эксмо», 2008.
  4. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007.
  5. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – С. 9–22.
  6. Кузьмін О.Є.Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 414 c.
  7. Мурашко М.І.Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. - К.: Знання, 2002. - 311 c.
  8. Немцов В.Д.Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. Вузів / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2002. - 392 c.
  9. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004.
  10. Осовська Г.В.Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. Вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2005. - 853 [1] c.
  11. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник.

– К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.

* 1. Пушкар Р.М.Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 c.
  2. Федоренко В.Г.Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.Г.Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. - 2-е вид., доп. К.: А.С.К., 2001. -280 c.
  3. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; [Пер. с нем. Н. П, Береговой, И. А. Сергеевой.– М.: Книгописная палата, 2002.– 264 с.
  4. Хміль Ф.І.Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2005. - 608 c.
  5. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. — 432 с.

##### Додаткова

1. Management Consultants' Colourful Ways of Looking at Change: An Explorative Study under Dutch Management Consultants\\ Journal of Change Management, 2007
2. [Barnes Louis. Approaches to Organizational Change // The Planning of Change, Bennis et al., eds. New York: Holt, Rinehart andWinston, 1969. P. 82-83. ]
3. Стратегический менеджмент / Баринов В.А., Марченко В.Л.,ИНФРА-М -2006, 236 с.
4. Armenakis, A. A. Making change per-manent: A model for institutionalizing change. / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organiza-tion change and development.– 1999.– Vol. 12.– Pp. 97 – 128.
5. Barnett W. Carroll G. Modeling internal organizational change // Annual Review of Sociology.– 1995.– Vol. 21.– № 1.– Р. 217 – 236.
6. Kotter John P. Corporate Culture and Performance. Free Press, 1992.
7. Kotter John P. Kotter on What Leaders Really Do. Harvard Business School Press,
8. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents\ Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2002
9. Антология организационной психологии/ Барри М. Стоу. - М.: ООО «Вершина», 2005.

- 786 с.

1. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритми эффективнойработы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.
2. Евгения Шамис, Борис Жогин. Изменения: мода или необходимость? // Управление компанией. - 2005. - № 11. - 300 с.
3. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс.– 2-е изд.– СПб: Питер, 2004.– 416 с.
4. КознАлен Р. Курс МВА по менеджменту/ 4-е изд. - М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. - 507 с.
5. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Проблемы современной экономики.– 2009. – № 1(17) // http://www.m- economy.ru/art.
6. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. С англ. - М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. - 192 с.
7. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. Изд-во "Питер".- 2003. - 645стр.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: пер. с англ. -М: Дело, 1992.-702 с.
9. Новіков Б.В., СініокГ.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб.-К.: "Центр навчальної літератури", 2004
10. Організаційна поведінка/ Д.Галгірел, Дж.В. Слокум - молодший, - К.: Академвидав, - 2001. - 547 с.
11. Основи менеджмента/ Бородушко И.В., Лукашевич В.В., ред.,ЮНИТИ -2006, 271 с.Практика управлення человеческими ресурсами/ Армстронг М. - Питер, . 2004. – 340 с.
12. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// Журнал «Деловое совершенство» - 2003 г. - №1-2
13. Теоретичні та прикладні засади менеджменту/ Кузьмін О.Є. - Львів, БаК, - 2003. - 470 с.
14. Управление измениями: Модели, инструментыи технологи организационных изменений: пер. с англ., Камерон )., Грин М., - Добрая книга-2006.- 358 стр.
15. Управление информационными системами/ Лодон Дж. - Питер, - 2005. -541 с.
16. Управление организационными изменениями // Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С-Петербургского государственного университета,2005.- 432 с.
17. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген.– Санкт- Петербург: АЗБУКА, БМикро.– 318 с.
18. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’Нил: Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2005.– 384 с.
19. Энциклопедия современного управлення: В 5- ти томах. / Фал мер Р.М. -1992.- т. Э-120с.

##### Інформаційні ресурси

1. Презентації лекційного курсу «Управління змінами» (персональний кабінет викладача)
2. Інструктивно-методичні матеріли до вивчення дисципліни (НМКД).

Навчальне видання

Наталія Володимирівна Ізюмцева

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Відповідальний за випуск Ю. С. Братішко

Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.

Умовн. друк. арк. Обл. - вигляд. арк. Наклад 100 прим.

Україна, 61002, Харків, вул. Пушкінська, 53.