

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни**

**"АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН"**

**для студентів спеціальності
8.03050901 "Облік і аудит"
усіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри економічного аналізу.
Протокол № 12 від 22.04.2014 р.

Укладачі: Москаленко Н. О.
Преображенська О. С.
Денисюк О. В.

M54 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Аналітичне забезпечення організаційних змін" для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" усіх форм навчання / укл. Н. О. Москаленко, О. С. Преображенська, О. В. Денисюк. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 24 с. (Укр. мов.)

Подано завдання для обговорення, підготовки есе, тез доповідей, наукових статей, тестові запитання та питання для самоконтролю.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" усіх форм навчання.

Вступ

Самостійна робота є необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу будь-якої дисципліни. Методичні рекомендації до самостійної роботи є складовою частиною методичного забезпечення навчальної дисципліни "Аналітичне забезпечення організаційних змін підприємства".

До основних видів самостійної роботи студентів належить:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої викладачем літератури та додаткових літературних джерел.
3. Самостійне вивчення окремих питань на основі навчальної та додаткової літератури.
4. Вивчення основних термінів та понять з дисципліни.
5. Робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.
6. Підготовка до практичних та семінарських занять.
7. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.
8. Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.
9. Робота з матеріалами мережі Інтернет.

Для опанування матеріалу дисципліни "Аналітичне забезпечення організаційних змін підприємства" окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти саме самостійній роботі. Це пов'язано з різноманітністю підходів, що використовуються в сучасній вітчизняній та закордонній практиці для управління організаційними змінами підприємств та необхідністю ознайомлення студентів з даними підходами.

Крім того, за всіма темами, які визначені навчальним планом, передбачені лекції. Однак окремі питання, які входять до змісту дисципліни, досить стисло і оглядово розглядаються на лекціях, семінарських і практичних заняттях або не розглядаються взагалі, а тому потребують більш детального і глибокого вивчення. Такі питання можуть бути винесені на загальне обговорення, або ж їх зміст розкривається студентами у вигляді виступів або рефератів.

Перевірка виконання самостійної роботи проводиться викладачем на семінарських та практичних заняттях, а також виноситься на підсумковий модульний контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних навчальних занять.

Тема 1. Змістовна характеристика навчальної дисципліни "Аналітичне забезпечення організаційних змін підприємства"

Питання для самостійного опрацювання:

1. Структура показників організаційних змін.
2. Відображення показників процесів організаційних змін у статистиці.
3. Обґрунтувати об'єктивність та необхідність здійснення змін в організаціях.

Тести

1. Під найбільш повним визначенням поняття "зміни" слід розуміти:
 - а) перетворення організації між двома моментами часу;
 - б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
 - в) послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
 - г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.
2. Що взагалі слід розуміти під організаційною зміною:
 - а) зміну організаційної структури і технології;
 - б) зміну технології, повноважень, правил і стратегії;
 - в) зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо;
 - г) зміну кадрів і стратегії?
3. До чого призводять зміни, які здійснюються в організації:
 - а) до збільшення обсягів виробництва та прибутків;
 - б) до нововведень;
 - в) до удосконалення методів керівництва;
 - г) до економії всіх видів ресурсів?
4. У яких значеннях діловий світ розглядає поняття "зміни":
 - а) для визначення зовнішніх змін;
 - б) для визначення внутрішніх змін;
 - в) для визначення програм реорганізації і перебудови;
 - г) всі відповіді вірні?
5. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на таких рівнях:
 - а) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому, методичному;
 - б) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому;

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

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

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

Тема 2. Сутність організаційних змін та закономірності організаційного розвитку

Питання для самостійного опрацювання:

1. Зміст понять "організація". Характеристика моделей організації: "шести осередків" М. Вайсборда, "7С" компанії МакКінзі, Берка-Літвина, Р. Дафта.
2. Рівні розвитку організації.
3. Організаційні патології.
4. Теорія еволюційного та революційного розвитку.
5. Різновиди організацій: структури та форми.

Тести

1. До підходів щодо управління змінами відносяться:
 - а) реагування, прогнозування змін, планування змін;
 - б) моніторинг, прогнозування змін, планування змін;
 - в) реагування, прогнозування змін, активне управління змінами;
 - г) аналіз, прогнозування змін, активне управління змінами.
2. Збільшення ініціативи в наступальних діях, що ініціює зміни в галузі і управління їх темпами, це мета управління змінами:
 - а) "Прогнозування змін";
 - б) "Реагування на зміни";
 - в) "Активне управління змінами";
 - г) "Пасивне управління змінами".
3. Логіка реалізації емоційного підходу до управління змінами така:
 - а) "Побачити – проаналізувати – змінити";
 - б) "Побачити – подумати – змінити";
 - в) "Побачити – відчути – змінити";
 - г) "Проаналізувати – подумати – змінити".

4. *Логіка реалізації логічного підходу до управління змінами така:*

- а) "Побачити – проаналізувати – змінити";
- б) "Побачити – подумати – змінити";
- в) "Побачити – відчути – змінити";
- г) "Проаналізувати – подумати – змінити".

5. *Метою розвиваючих змін є:*

- а) підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів за рахунок їх вдосконалення без принципових змін;
- б) перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, шляхом поступового переходу від існуючих процесів до нових;
- в) проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства;
- г) вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства.

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

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

7. *Які типи криз ("пасток") виділяються в моделі організаційного розвитку І. Адізеса:*

- а) афера, дитяча смертність, пастка для керівника, невдале підприємництво, передчасна старість;
- б) афера, дитяча смертність, невдале підприємництво, криза контролю, криза границь;
- в) дитяча смертність, пастка для керівника, невдале підприємництво, криза автономії;
- г) афера, дитяча смертність, пастка для керівника, невдале підприємництво, рання бюрократія?

8. Під стратегічними змінами слід розуміти:

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

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

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

9. Модель управління змінами Л. Грейнера включає такі етапи:

а) тиск і спонукання, переорієнтація уваги, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, вироблення альтернативних варіантів рішення, вибір оптимального варіанту;

б) тиск і спонукання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення, знаходження нового рішення, експерименти і виявлення, підкріплення і згода;

в) тиск і спонукання, створення команди впровадження змін, знаходження нового рішення, розробка заходів для адаптації персоналу, підкріплення і згода;

г) тиск і спонукання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення, знаходження нового рішення, експерименти і виявлення.

10. Відповідно до моделі управління змінами Дж. Коттера і Д. Коєна етап "Створить умови для активних дій" здійснюється на стадії:

а) створення необхідного організаційного клімату для змін;

б) завершення проведення змін і збереження результатів;

в) залучення всіх співробітників і створення умов для активних дій;

г) немає вірної відповіді.

Тема 3. Теоретичні підходи до організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Порівняльний аналіз моделей організаційних змін К. Левіна, М. Біра й Н. Норія, Ф. Гуїяра й Дж. Келлі, Дж. Дакк, Дж. Коттера.

2. Інструментарій організаційних змін: жорсткі та м'які методи.

3. Етапи процесу організаційних змін.

4. Практична застосовність моделей організаційних змін.

5. Моделі змін К. Терлея (директивна; модель, заснована на переговорах; нормативна модель; аналітична модель; модель орієнтована на дії).

Тести

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

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

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

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

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

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

4. *Основні ознаки самонавчальної організації або "5 дисциплін", які були сформовані П. Сенге – це:*

- а) формування загального бачення;
- б) індивідуальна майстерність, інтелектуальні (ментальні) моделі;
- в) навчання команди, системне мислення;
- г) усі відповіді вірні.

5. *Колесо навчання Д. Кіма, згідно з яким проходить індивідуальне навчання не передбачає:*

- а) отримання конкретного досвіду на робочому місці, роздуми про цей досвід;
- б) розробку концепцій і узагальнень, перевірку концепції досвідченим шляхом;
- в) подібно до нового повороту колеса повтор циклу, де в першій половині – отримуються здібності, а в іншій половині – знання;
- г) все вище зазначене вірне.

6. Неформалізоване (неявне) знання – це:

- а) особисте знання, що залежить від ситуації і важко піддається формалізації і розповсюдженню;
- б) кодифіковане знання, що може бути передано засобами формальної, систематичної мови;
- в) знання, виражене словами і числами;
- г) вірні відповіді "б" і "в".

7. На думку експертів в області бізнесу І. Нонаки і Х. Такеучі існують такі засоби трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- а) соціалізація, екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- б) екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- в) соціалізація, комбінація, інтерналізація;
- г) соціалізація, екстермалізація, інтерналізація.

8. Яка стадія життєвого циклу підприємства згідно з моделлю Айзедіса знаходиться між стабільністю і ранньою бюрократією:

- а) розквіт;
- б) зрілість;
- в) аристократія і бюрократія;
- г) занепад?

9. Теорію "О" організаційних змін використовує керівник, що має такі цінності організації та стиль лідерства:

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

10. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

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

Тема 4. Класифікація видів організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Типи економічного стану підприємства.
2. Об'єкти організаційних змін: види структур, процесів та функцій підприємства.

3. Характер прояву організаційних змін.
4. Особливості стратегічних змін підприємства.

Завдання. Необхідно надати стисло характеристику найголовнішим змінам, що можуть відбуватися на підприємствах. Результати можуть бути оформлені так, як подано у табл. 1.

Таблиця 1

Можливі організаційні зміни промислових підприємств

Види змін	Характеристика змін
Виробничі	
Технологічні	
Культурні	
Зміни в системі управління	
Зміни у процесі взаємодії з споживачами	
Підвищення ефективності маркетингової політики	
Зміни в сфері персоналу	

Тести

1. Дозвіл яких видів кризи можливий у рамках організаційного розвитку підприємства (за моделлю Грейнера):

- а) криза успіху, стратегічна криза;
- б) стратегічна криза, криза ліквідності;
- в) криза успіху, криза автономії;
- г) криза автономії, криза контролю?

2. Виробничий аутсорсинг припускає:

- а) передачу підприємством частини свого ланцюжка виробничих процесів або цілком всього циклу виробництва сторонньої організації;
- б) передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для підприємства основними або бізнес-утворюючими;
- в) продаж підприємством частини своїх підрозділів іншим організаціям і подальша взаємодія в рамках аутсорсинга;
- г) вірні відповіді а і в.

3. Характер заходів, що приймаються, при виробничій реструктуризації такий:

- а) збільшення статутного фонду, реструктуризація кредиторської заборгованості, зміни політики фінансування оборотних активів;
- б) продаж частині основних фондів, продаж окремих підрозділів підприємств, зворотний лізинг;

в) часткова або повна приватизація, виділення з великих підприємств окремих підрозділів, злиття або з'єднання підприємств;

г) зміна керівництва підприємства, впровадження нових прогресивних форм і методів управління, диверсифікація асортименту продукції, скорочення виробничих витрат.

4. Організаційні зміни найчастіше сприяють:

а) зміні стратегії і кадрів;

б) зміні технології і кадрів;

в) зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо;

г) зміні стратегії і тактики.

Тема 5. Методи та засоби реалізації організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Концепція рефреймінгу організації: чотирьохфреймова модель організації.

2. Завдання та види реструктуризації підприємства.

3. Реорганізація підприємств: передумови та напрями реалізації

4. Переваги та недоліки процесів інтеграції підприємств.

5. Нормативно-правове забезпечення реструктуризації підприємства.

6. Нормативно-правове супроводження реорганізації підприємств.

7. Реалізація процесів організаційних змін в Україні

Тести

1. *Злиття, як форма корпоративної реорганізації підприємств являє собою:*

а) припинення діяльності всіх юридичних осіб, які ухвалили рішення про об'єднання, з передачею всіх майнових прав і зобов'язань новій незалежній юридичній особі;

б) припинення діяльності всіх юридичних осіб, які ухвалили рішення про об'єднання, з передачею всіх майнових прав і зобов'язань новій юридичній особі, створеній у результаті такої реорганізації;

в) передача всіх прав і зобов'язань від однієї юридичної особи до правонаступника з припиненням діяльності першого;

г) немає вірної відповіді.

2. *Основна ідея господарського реінжинірингу полягає у:*

а) планованій довгостроковій, поступовій зміні ключових бізнес-процесів на підприємстві;

б) радикальному переосмисленні і перепроєктуванню підприємств або виробничо-господарських процесів;

в) планованій довгостроковій, поступовій зміні другорядних бізнес-процесів на підприємстві;

г) вимушеному спонтанному перепроектуванню виробничо-господарських процесів у зв'язку з погіршенням конкурентного положення підприємства;

3. До слабких сторін реінжинірингу відносяться:

а) недостатня швидкість реакції;

б) обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко поліпшити результати;

в) завищені вимоги до соціальної компетенції учасників процесу організаційного розвитку;

г) усе перераховане вище.

4. "Тривимірний простір" процесу трансформації формують такі головні "осі":

а) "згори – вниз";

б) "знизу – вгору";

в) горизонтально;

г) всі відповіді вірні.

5. Швидке проведення змін забезпечується методом:

а) регресивних змін;

б) "шокової терапії";

в) "землетрусу".;

г) "черепахи".

Тема 6. Стратегічні напрями організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Класифікація стратегій підприємства, рівні стратегічних рішень. Випереджальна стратегія. Стратегія розвитку. Стратегія оптимізації. Стратегія перебудови. Стратегія скорочення або розпродажу. Стратегічна відповідність.

2. Зовнішні та внутрішні чинники стратегічних змін.

3. Принципи та risks управління стратегічними змінами.

4. Стратегії організаційних змін підприємства.

5. Зарубіжний досвід стратегічного управління змінами в державних та муніципальних установах. Досвід Японії та США ("Діловий уряд" А. Гор) у проведенні організаційних змін. Хартія Громадянина (Великобританія). Сутність концепції "цінність за гроші". Діяльність Аудиторської Комісії у Великобританії.

Тести

1. У якому з випадків може бути досягнута ефективність організаційних змін:

- а) якщо вони проводяться одноразово з долученням експертів;
- б) якщо зміни проводяться систематично та комплексно в умовах стратегічного управління;
- в) якщо зміни проводяться з урахуванням динамічного аспекту;
- г) якщо вони проводяться систематично з долученням експертів та у динаміці за кілька років.

2. Які з перелічених підходів використовуються для виділення та представлення стратегій підприємства:

- а) інтенсивного зростання;
- б) інтеграційного зростання;
- в) диверсифікаційного зростання;
- г) усі відповіді вірні?

3. Назвіть які із перелічених відносяться до стратегій реструктуризації підприємства:

- а) функціональної реструктуризації; системи управління; інституціонального середовища;
- б) функціональної реструктуризації; реструктуризації майна; реструктуризації потенціалу підприємства;
- в) системи управління; реструктуризації майна; інституціонального середовища;
- г) реструктуризації майна; реструктуризації потенціалу; функціональної реструктуризації.

4. Який з етапів не відноситься до процесу розробки стратегії:

- а) формулювання місії;
- б) якісний аналіз системи цілей і перевірка їх на погодженість;
- в) доцільність використання ресурсів;
- г) визначення основних методів та засобів для досягнення цілей?

5. До потенційних діючих осіб не відносяться:

- а) керівник підприємства;
- б) трудовий колектив підприємства;
- в) державні органи управління;
- г) акціонери підприємства.

Тема 7. Оцінно-аналітична система супроводження організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Критерії довгострокової та короткострокової ефективності організаційних змін підприємства.
2. Розрахункові методи дослідження організаційних змін підприємства.
3. Евристичні методи дослідження організаційних змін підприємства.
4. Вимоги до формування аналітичного інструментарію.

Тести

1. *Відповідно до рекомендацій американської компанії "Локхид" для вищого рівня управління діапазон контролю становить:*
 - а) три – чотири співробітника;
 - б) п'ять – шість співробітника;
 - в) два – три співробітника;
 - г) не більше ніж сім співпрацівників.
2. *При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті суб'єктивні патології в структурному управлінні:*
 - а) нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією);
 - б) замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому (авторських підрозділів);
 - в) несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії;
 - г) всі відповіді вірні.
3. *Концепція оптимізації бізнес – процесів по Харрінгтону виділяє чотири підходи:*
 - а) методика швидкого аналізу рішення; бенчмаркінг; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
 - б) SWOT-аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
 - в) ISt-аналіз; SWOT-аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
 - г) матриця можливостей та загроз; метод профілювання середовища; перепроєктування та реінжиніринг процесу.
4. *Використання методики швидкого аналізу дозволяє оптимізувати досліджуваний процес протягом:*
 - а) 4 – 6 місяців;
 - б) 80 – 100 днів;
 - в) 90 днів;
 - г) більш ніж 100 днів.

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

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

6. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – це:

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

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

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

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

7. Бенчмаркінговий процес – це:

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

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

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

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

8. До основних принципів реінжинірингу відносяться:

а) залучення до процесу якомога менше людей; клієнт процесу повинен виконувати його;

б) поводитися з постачальниками, як ніби вони є частиною організації; створювання безліч версій складних процесів;

в) зменшення кількості входів у процеси; збереження децентралізованих підрозділів, децентралізація обміну інформації;

г) всі відповіді вірні.

Тема 8. Аналіз передумов процесів організаційних змін підприємства

Питання для самостійного опрацювання:

1. Концепція моніторингу економічного стану підприємства.
2. Структура показників виробничо-господарського аналізу підприємства.
3. Структура аналізу фінансово-економічного стану підприємства.
4. Експрес-діагностика фінансової спроможності підприємства.
5. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.
6. Методи ситуаційного аналізу.
7. Структура організаційно-управлінського аналізу.

Тести

1. *Визначити особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:*

- а) спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;
- б) вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- в) талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- г) всі відповіді вірні.

2. *Група – це:*

- а) об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- б) відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;
- в) об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- г) вірні відповіді "а" і "в".

3. *Групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації, називаються:*

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

4. *Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:*

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

5. Недоліком якого сучасного методу управління змінами є можлива втрата контролю над власними ресурсами, відрив керівництва від частини бізнес-процесів (деяких видів діяльності) підприємства:

- а) бенчмаркінг;
- б) лін-менеджмент;
- в) аутсорсинг;
- г) даун-сайзінг?

Завдання. У процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили "за" та "проти" їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Необхідно скласти перелік таких сил для підприємства-бази практики, заповнивши табл. 2.

Таблиця 2

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін	1. Суперечливість цілей
2. Застарілість продукту (технології)	2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень
...	...

Тема 9. Аналіз процесів організаційних змін підприємства

Питання для самостійного опрацювання:

1. Технологія дослідження підприємства в процесі реструктуризації
2. Розробка аналітичного інструментарію системи управління
3. Моделювання й аналіз факторів процесу організаційних змін

Тести

1. Реструктуризація – це:

- а) зміна структури системи;
- б) зміна організаційної структури;
- в) зміна структури бізнес-процесів;
- г) всі відповіді не вірні.

2. *Раціональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації "Зростання" забезпечують слідуєчи організаційні зміни:*

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

3. *На етапі життєвого циклу організації "Зрілість" при проведенні змін використовуються такі організаційні структури управління:*

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

4. *Організаційні структури, що забезпечують управління життєвого циклу організації змінами на етапі "Старіння" – це:*

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

5. *Централізовані структури управління створюються для:*

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

6. *Згідно із Р. Дафтом відносно новими підходами до розробки структури організації є:*

- а) функціональний і дивізійний;
- б) дивізійний і матричний;
- в) командний і мережевий;
- г) функціональний і матричний.

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

- а) суміщення спеціалізованих функцій;
- б) злиття субпроцесів у рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;
- в) комбінування завдань у силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;
- г) всі відповіді вірні.

Завдання. Необхідно надати порівняльну характеристику популярним аналітичним інструментам за формою, наведеною у табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика аналітичних інструментів для здійснення організаційних змін підприємства

Ознаки для порівняння	Аналітичні інструменти		
	SWOT	SMART	PESTER
Об'єкт аналізу			
Сфера застосування інструменту			
Рекомендована періодичність застосування інструменту			
Ступінь об'єктивності аналітичної інформації			
Можливість помилки			
Масштаб наслідків помилок у результатах			

Тема 10. Оцінка готовності підприємства до реалізації організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Підходи до оцінювання готовності підприємства до реалізації змін.
2. Методика експертного оцінювання.
3. Інструментарій вимірювання думок експертів.
4. Які причини зумовлюють опір змінам в організації?
5. Сутність заходів, що спрямовані на подолання опору змінам в організації.

Тести

1. *Влада* – це:

- а) спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;

б) спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення;

в) спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;

г) статус людини в організації.

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

а) примус;

б) винагорода;

в) еталонна;

г) експертна?

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

а) примус;

б) винагорода;

в) еталонна;

г) експертна?

4. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:

а) його компетентністю;

б) засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;

в) індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;

г) всі відповіді вірні.

5. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

а) об'єктивність;

б) прагнення до постійного вдосконалення;

в) здатність керувати емоціями;

г) панорамність мислення.

6. До типу лідерів "генератори ідей" відносяться:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які добре знають психологію послідовників;

в) особи, основними якостями яких є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

7. Для проведення швидких змін у кризових ситуаціях необхідна така політика:

- а) переговорів;
- б) директивна;
- в) досягнення загальних цілей;
- г) проб та помилок.

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

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

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

- а) менеджерів всіх підрозділів;
- б) всіх працівників;
- в) менеджерів середньої ланки управління;
- г) окремих керівників та спеціалістів.

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

- а) невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків;
- б) невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків;
- в) очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо);
- г) відчуття можливих власних втрат.

Тема 11. Контроль за реалізацією організаційних змін

Питання для самостійного опрацювання:

1. Основні елементи програми реструктуризації підприємства.
2. Контроль за реалізацією організаційних змін
3. Ризики, пов'язані з реалізацією організаційних змін

Завдання. Необхідно сформулювати простір основних показників, за якими можливо здійснювати контроль реалізації організаційних змін відповідно до таких типів:

1. Економічні показники.
2. Соціальні показники.
3. Технічні показники.
4. Фінансові показники.
5. Інша група.

Рекомендована література

Основна

1. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
2. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

Додаткова

3. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; под ред. М. И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
4. Інструкція щодо складання форм державних статистичних спостережень зі структурної статистики № 1-підприємництво. – К. : Державний комітет статистики України. – 96 с.
5. Положення про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців / укл. М. В. Афанасьєв ; наукове керівництво докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 244 с.
6. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
7. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 288 с.
8. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
9. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство = Reframing Organizations / Ли Дж. Болмэн, Е. Д. Терренс ; пер. с англ. И. Трифонова. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 492 с.
10. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

11. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации. пер. с англ. / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
12. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / Дж. Д. Дак – М. : Альпина Пабlishер, 2003. – 320 с.
13. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
14. Дубина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований : учеб. пособ. / И. Н. Дубина. – Барнаул : Изд. Алт. ун-та, 2006. – 263 с.
15. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
16. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л. Т. Гиляровская и др. – М. : ТК Велби, Изд. Проспект, 2006. – 360 с.
17. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
18. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Ф. Шапиро, С. А. Титов и др. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей ; под ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2000. – 588 с.
19. Реформирование и реструктуризация предприятий: методика и опыт / В. Н. Тренев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов и др. – М. : ПРИОР, 1998. – 320 с.
20. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доц. О. М. Ястремської. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
21. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
22. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген. – СПб. : АЗБУКА, БМикро. – 318 с.
23. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
24. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
**"АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН"**
для студентів спеціальності
8.03050901 "Облік і аудит"
усіх форм навчання

Укладачі: **Москаленко** Наталя Олександрівна
Преображенська Олена Сергіївна
Денисюк Ольга Василівна

Відповідальний за випуск **Отенко І. П.**

Редактор **Промський М. Н.**

Коректор **Маркова Т. А.**

План 2014 р. Поз. № 26.

Підп. до друку 29.12.2014 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 1,5. Обл.-вид. арк. 1,88. Тираж 50 прим. Зам. № 347.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.