МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н.В. Ізюмцева

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ» ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМ НАВЧАННЯ

Харків

Вид-во НФаУ

2017

УДК 347.791.3

Рекомендовано ЦМК Національного фармацевтичного університету (протокол № 2 від 04.04.2017 р.)

**Рецензент:** д.держ.упр., проф., завідуючий кафедрою політології та філософії *В.Б. Дзюндзюк* (Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України).

**Ізюмцева Н.В.**

Управління змінами: метод.реком. до самостійної роботи студентів спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. – Х.: НФаУ, 2017. – 14с.

###### Методичні рекомендації містять питання та практичні завдання для самостійного опрацювання за темами навчальної дисципліни «Управління змінами».

Призначено для самостійної підготовки з дисциплін «Управління змінами» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання.

УДК 347.791.3

Н.В. Ізюмцева

НФаУ, 2017

ЗМІСТ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Вступ | 4 |
| 2 | Питання та практичні завдання для самостійного опрацювання за темами навчальної дисципліни «Управління змінами» | 5 |
| 3 | Змістовний модуль 1. Основи управління змінами. | 5 |
| 4 | Змістовний модуль 2. Організації в сучасних умовах та проблеми управління опорам змінам. | 8 |
| 5 | Список рекомендованої літератури | 13 |

###### 

**Вступ**

*Предметом* дисципліни «Управління змінами» є теорія, ме­тодологія та практика управління міжнародним бізнесом на мікро- та макроекономічному рівнях.

*Метою* дисципліни «Управління змінами» є оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

*Головням завданням* дисципліни «Управління змінами» є форму­вання у майбутніх фахівців компетентності щодо:

· сутністі змін та природи їх виникнення;

· світогляду і знання із технології та методу управління змінами в організаціях;

· визначенння особливості функціювання організацій в умовах безперервних змін.

###### Питання та практичні завдання для самостійного опрацювання

**за темами навчальної дисципліни «Управління змінами»**

**Змістовний модуль 1. Основи управління змінами.**

***Тема 1. Теоретичні основи управління змінами***

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально – економічних системах (їх взаємозв’язок). Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

**Питання для самоконтролю**

1. Природа виникнення змін.

2. Особа і зміни.

3. Моделі та підходи до організаційних змін.

4. Управління змінами

5. Умови платежу.

**Практичне завдання**

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.

***Тема 2. Індивідуальні зміни***

Навчання та зміни. Особа та зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодінамічний, гуманістично – психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами.

Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручань у процес змін.

**Питання для самоконтролю**

1. Моніторинг та аналіз змін

2. Класифікація змін.

3. Управління своїми змінами.

4. Моделі організаційних перетворень.

5. Управління чужими змінами.

**Практичне завдання**

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%.

***Тема 3. Командні зміни***

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди до організаціонних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд. Типологія учасників команди змін. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

**Питання для самоконтролю**

1.Корпоративна культура.

2. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях

3. Причини реструктуризації.

4. Переваги організаційних структур.

5. Сутність реструктуризації.

6. Недоліки організаційних структур

**Практичне завдання**

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.

***Тема 4. Організаційні зміни***

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація. Модель змін. Цикл змін.

**Питання для самоконтролю**

1. Моделі організаційних перетворень.

2. Управління чужими змінами.

3. Принципи об’єднання для координаторів змін.

4. Внутрішні ресурси управління змінами.

5. Корпоративна культура.

6. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях

**Практичне завдання**

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 |

***Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.***

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв’язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилі та навички керівника змін. Менеджери та лідери:спільне та відмінне. Характеристика «єднальних» керівників. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.

**Питання для самоконтролю**

1.Нові правила інформаційного суспільства.

2. Класифікація змін.

3. Поняття групи та переформування її в группу.

4. Цикли змін.

5. Стилі та навички керівника змін.

6. Реформування перетворень.

**Практичне завдання**

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.

**Змістовний модуль 2.** **Організації в сучасних умовах та проблеми управляння опорам змінам.**

***Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опорам змінам.***

Управління опорам змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахування опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

**Питання для самоконтролю**

1. Зміни в організації праці

2. Зміни наукової організації праці

3. Коефіцієнт змін основних виробничих фондів

4. Коефіцієнт змін вибуття основних фондів

5. Основні напрями змін поліпшення

**Практичне завдання**

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 |

***Тема 7. Структурні зміни***

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Триступінчата модель. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управліннями змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів. Команди у процесі реструктуризації.

**Питання для самоконтролю**

1. Зміни процесів та корпоративної культури.

2. Принцип поглинання для координаторів змін.

3. Правила інформаційного суспільства.

4. Моніторинг та аналіз змін

**Практичне завдання**

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.

***Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації***

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об’єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об’єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об’єднання для координаторів змін.

**Питання для самоконтролю**

1. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях

2. Причини реструктуризації.

3. Переваги організаційних структур.

4. Сутність реструктуризації.

5. Недоліки організаційних структур

6. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.

**Практичне завдання**

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.

***Тема 9. Зміни корпоративної культури***

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Рембрендинг. Створення бренду працедавця.

**Питання для самоконтролю**

1. Стилі та навички керівника змін.

2. Реформування перетворень.

Корпоративна культура.

3. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях

4. Причини реструктуризації.

5. Переваги організаційних структур.

**Практичне завдання**

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 |

***Тема 10. Зміни на основні інформаційних технологій***

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ – менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

**Питання для самоконтролю**

1. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.

2. Команди процесі реструктуризації.

3. Оцінювання рівня опору змінам.

4 Види підходів до змін.

5. Що таке ребрендинг?

**Практичне завдання**

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.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ../ Майк Грин. – СПб: ДК, 2007. – 360 с.

2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 3 –с изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.

3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р. Куинн. – СПб.: ПИТЕР, 2001.

4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд.дом С.- Питер, 2001

5. Сенге П.Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш.Роберте и др. – М., 2003.

6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х.Нимвеген. – СПб., 2002.

*Навчальне видання*

Карамишев Дмитро Васильович

Могилко Володимир Олександрович

Кононов Іван Олександрович

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Методичні рекомендації для самостійної підготовки для студентів cпеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» для денної та заочної форми навчання