

Учебный план дисциплины

Курс очного обучения по дисциплине «Управление изменениями» рассчитан на 144 академических часов, из них лекций - 36 час., практических занятий - 36 час., объем самостоятельной работы студента (СРС) - 72 час. (таблица).

Таблица

Учебный план дисциплины «Управление изменениями»

Наименование разделов	Количество часов			
	Всего по разделу	Лекции	Практические занятия	СРС
Основы управления изменениями	82	22	26	48
Управление изменениями на предприятиях воздушного транспорта	62	14	10	24
ИТОГО:	144	36	36	72

Студенты сдают зачет по дисциплине.

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование основ знаний об управлении процессами изменений в различных сферах деятельности предприятия, дающих полезный эффект обществу и предприятию.

Задачи изучения дисциплины (необходимый комплекс знаний и умений):

1. Знать основные методы управления изменениями на предприятии.
2. Уметь разрабатывать планы и проекты изменений, оценивать их эффективность.
3. Владеть навыками планирования и разработки проектов изменений на предприятиях воздушного транспорта (авиакомпаниях и аэропортах).

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Сидоров Д.А. Управление изменениями. Ч.І.-М.: РИО МГТУ ГА, 2014.
2. Сидоров Д.А., Сидоров А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. –М.: РИО МГТУ ГА, 2008.
3. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости. / Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство “Омега-Л”, 2009.

Дополнительная литература:

4. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник для вузов. –М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. –М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: пер. с англ. –СПб: Издательство С.-Петербур. ун-та, 1997.

Программные средства и Интернет-ресурсы

7. www.mstusa.ru – электронные ресурсы библиотеки МГТУ ГА.
8. www.iq.lib.ru – электронные ресурсы изданий учебной и научной литературы.
9. Компьютерная игра “Инновации в авиакомпаниях”.

Структура и содержание дисциплины*Раздел I. Основы управления изменениями.*

Тема 1. Предприятие как объект изменений.

Тема 2. Управление инновациями.

Тема 3. Реорганизация предприятия.

Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Тема 5. Реструктуризация предприятия.

Раздел II. Управление изменениями на предприятиях воздушного транспорта.

Тема 6. Управление изменениями в авиакомпаниях.

Тема 7. Управление изменениями в аэропортах.

Содержание лекционного курса**РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**Лекция 1-2. Предприятие как объект изменений.

Введение. Цель, задачи и содержание дисциплины. Причины и направления изменений. Методология управления изменениями. Потенциал развития.

Литература: [1,3]

Лекция 3-5. Управление инновациями.

Научно-технический прогресс как фактор существования предприятия. Государственное регулирование инновационной деятельности предприятий. Структура инновационного процесса. Управление разработкой нового продукта.

Литература: [2,5]

Лекция 6-8. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Бизнес-процессы. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Управление реинжинирингом.

Литература: [6]

Лекция 9-11. Реструктуризация предприятия.

Формы реструктуризации. Этапы и задачи реструктуризации. Принципы реструктуризации. Управление реструктуризацией.

Литература: [3,4]

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

Лекция 12-15. Управление изменениями в авиакомпаниях.

Авиакомпания как эволюционирующая система. Основные направления инновационной деятельности в авиакомпании. Состояние и проблемы развития рынка коммерческих самолетов. Освоение новой авиатехники. Освоение полетов по новому маршруту. Управление инновационной деятельностью в авиакомпании.

Литература: [2]

Лекция 16-18. Управление изменениями в аэропортах.

Аэропорт как производственное предприятие. Инновационная деятельность в аэропорте. Основы управления проектами развития аэропорта.

Литература: [2]

Содержание практических занятий

Занятия 1-3. Создание нового продукта.

Контрольные вопросы:

1. Интеллектуальная промышленная собственность.
2. Венчурные предприятия.
3. Инновационный процесс и его фазы.
4. Способы организации исследований и разработок.
5. Функционирование проектно-конструкторской организации.

Задание 1. Оценка влияния нововведения на коммерческие характеристики перевозочного продукта авиакомпании.

Определить прирост прибыли в распоряжении авиакомпании при использовании объекта интеллектуальной промышленной собственности – эмблемы другой авиакомпании (товарного знака) с учетом улучшения характеристик перевозочного продукта в плановом периоде.

Задание 2. Оценка стоимости венчурного предприятия.

Оценить стоимость создаваемого венчурного предприятия при использовании показателей аналогичных предприятий: мультипликаторов «цена/балансовая стоимость», «цена/прибыль», а также данных о планируемой стоимости активов и кредиторской задолженности.

Задание 3. Разработка нового продукта в проектно-конструкторской организации.

Распределить работы по разработке нового продукта среди подразделений проектно-конструкторской организации. Отметить подразделения, от-

ветственные за данную стадию разработки, подразделения-соисполнители, а также возможное участие инвестора (заказчика) в данной стадии разработки.

Задание 4. Расчет производственной программы.

Рассчитать производственную программу цехов предприятия (в натуральных единицах) при заданной технологической последовательности операций.

Задание 5. Выбор оптимального варианта лицензионного соглашения по критерию максимума чистого дисконтированного дохода (ЧДД).

Выбрать оптимальный вариант лицензионного соглашения по критерию максимума ЧДД. Заданы величины инвестиций на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, текущие расходы на правовую поддержку патентов, ежегодные доходы от продажи лицензий, ставка налога на прибыль и норма доходности.

Задание 6. Изучить ситуацию «Компания Benetton» (раздаточный материал). Начертить схему производственно-сбытовой деятельности Benetton и определить контуры обратной связи.

Задание 7. Изучить пример «Компания Sony» (раздаточный материал). Проанализировать действие законов организации:

- закона синергии;
- закона информированности-упорядоченности;
- закона композиции и пропорциональности;
- закона онтогенеза;
- закона самосохранения;
- закона единства анализа и синтеза;
- закона наименьших.

Задание 8. Выбор оптимального варианта финансирования инноваций.

Определить оптимальный вариант финансирования материнской фирмой инновационной деятельности ее дочерних фирм по критерию максимума суммарной операционной прибыли. Варианты финансирования:

- 1) нераспределенная прибыль дочерних фирм остается в их распоряжении;
- 2) материнской фирме перечисляется часть нераспределенной прибыли дочерних фирм.

Для выбранного варианта финансирования рассчитать индекс доходности и срок окупаемости инвестиций по фирмам с учетом льготного налогообложения прибыли от инновационной деятельности.

Литература: [2,4]

Занятия 4-5. Анализ и планирование инновационной деятельности на фирме.

Контрольные вопросы:

1. Признаки успешной инновационной деятельности.
2. Методы поддержки и стимулирования инновационных процессов.
3. Эталонная концепция инновационной деятельности.

Задание 1. Оценка инновационной активности фирмы.

На основании разделов вопросника (Приложение 1) и раздаточного материала провести оценку инновационной активности фирмы. Рассчитать коэффициент инновационной активности, определить основные направления инновационного развития.

Задание 2. Разработка плана инновационной деятельности.

На основе выполнения предыдущего задания разработать план инновационной деятельности на фирме. План представить по следующей форме:

Раздел Вопросника	Вопрос с низкой балльной оценкой (0 или 1)	Мероприятия	Ответственный на фирме (должность)	Ожидаемый Результат	Степень Риска
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Оценить планируемое изменение коэффициента инновационной активности.

Литература: [2,5]

Занятия 6-8. Учет риска в управлении проектами изменений.

Контрольные вопросы:

1. Точка безубыточности.
2. Вероятностное описание неопределенностей.
3. Моделирование рисков.
4. Методы снижения риска.

Задание 1. Расчет ЧДД с учетом риска коммерческого успеха.

Выбрать оптимальный вариант проекта по критерию максимума чистого дисконтированного дохода (ЧДД) при заданных величинах вероятностей коммерческого успеха, доходов, инвестиций, текущих расходов, нормы доходности.

Задание 2. Определение показателя риска.

Определить показатель риска в зависимости от величин ожидаемых доходов, инвестиций и текущих расходов по проекту. Значение показателя риска определяется соотношением оценок ожидаемого, максимально возможного и минимального значений ЧДД.

Задание 3. Расчет ЧДД с учетом инфляционного риска.

Рассчитать ЧДД проекта с учетом корректировки нормы доходности по формуле Фишера при заданных величинах темпа инфляции, инвестиций, доходов и текущих расходов. Сравнить значения ЧДД, полученные с учетом и без учета инфляционного риска.

Задание 4. Расчет точки безубыточности производственно-сбытовой программы предприятия.

Рассчитать точку безубыточности производственно-сбытовой программы предприятия по вариантам в зависимости от условно-постоянных и условно переменных расходов и цены товарной продукции.

Задание 5. Расчет ЧДД на основе «дерева решений».

Для вариантов сценария выполнения проекта («дерева решений»), характеризующихся текущими годовыми эффектами и вероятностью выполнения этапов, рассчитать величины ЧДД и выбрать наиболее эффективные сценарии.

Задание 6. Разработка модели управления риском.

Упорядочить произвольную последовательность работ по оценке и снижению риска в виде модели управления риском. Последовательность работ включает:

- 1) анализ и обобщение факторов риска по результатам проекта;
- 2) контроль за фактической реализацией проекта;
- 3) определение эффективности проекта с учетом факторов риска;
- 4) идентификацию факторов риска;
- 5) распределение факторов риска по видам, формам проявления и значимости для проекта;
- 6) разработку рабочего проекта с учетом результатов анализа риска;
- 7) внесение необходимых корректировок в контрактную документацию;
- 8) страхование риска;
- 9) мероприятия по снижению риска;
- 10) корректировку проектного бюджета;
- 11) анализ финансовой и экономической жизнеспособности проекта;
- 12) разработку общего плана проекта с учетом факторов риска.

Литература: [2,5]

Занятия 9-10. Реорганизация предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Формы реорганизации.
2. Учредительные документы.
3. Организация акционерных обществ.
4. Хозяйственные объединения.

Задание. 1. Определение последовательности создания и регистрации организации.

Упорядочить произвольную последовательность этапов создания и регистрации организации:

- 1) получение временного свидетельства о регистрации;
- 2) подача комплекта документов в орган госрегистрации;
- 3) копирование и заверение документов;
- 4) получение постоянного свидетельства о регистрации;
- 5) подача комплекта документов в орган госрегистрации и их согласование;
- 6) подтверждение постоянной регистрации;
- 7) оформление официальных атрибутов организации;
- 8) формирование команды учредителей;
- 9) постановка на учет в налоговой инспекции и внебюджетных фондах;
- 10) разработка и оформление комплекта учредительных документов.

Задание 2. Разработка учредительных документов акционерного общества (АО).

В соответствии с названиями статей учредительного договора и устава АО и заданным набором ключевых слов для каждой статьи разработать текст учредительного договора и устава.

Задание 3. Экономическая оценка слияния акционерных компаний.

Рассчитать ожидаемую прибыль на акцию и цену акции объединенной акционерной компании.

Задание 4. Изучить ситуацию «Авиакомпания JAL» (раздаточный материал). Определить условия, учитываемые при слиянии авиакомпаний.

Задание 5. Разделение предприятия.

Определить состав функций и основных фондов новых предприятий, возникших при разделении базового предприятия (раздаточный материал).

Литература: [3,4]

Занятия 11-13. Проектирование организационных коммуникаций.

Контрольные вопросы:

1. Понятие организационных коммуникаций.
2. Схемы коммуникаций.
3. Принципы проектирования коммуникаций.

Задание 1. Построение схемы коммуникаций.

Построить схему коммуникаций на основе информационной матрицы, в которой по строкам указаны получатели информации, а по столбцам – источники информации. Указать на схеме направления информационных потоков и количество передаваемой и получаемой информации для каждого коммуникационного элемента.

Задание 2. Изучить ситуацию «Компания Price Waterhouse» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

- Как могла бы функционировать такая компания, как Price Waterhouse, без систем электронной коммуникации?
- В чем преимущество информационной системы для клиентов компании?
- Как информационная система влияет на работу отдельных консультантов компании?
- Какие существуют барьеры для коммуникаций в компании и как они устраняются?

Задание 3. Изучить ситуацию «Туристическое агентство» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

- Что заставило руководство компании принять решение о разработке корпоративной информационной системы?
- Какие проблемы могут возникнуть в процессе разработки и внедрения проекта?

Задание 4. Изучить пример «Организации в эпоху компьютерных сетей» (раздаточный материал). Как влияют компьютерные сети на управление фирмами?

Задание 5. Изучить пример «Researchco – виртуальная организация» (раздаточный материал). В чем суть и преимущества виртуальной организации?

Задание 6. Расчет численности проектной команды.

Фирма планирует повышение конкурентоспособности на основе повышения потребительской характеристики своего продукта и снижения его себестоимости. С этой целью создается проектная команда из сотрудников m функциональных подразделений фирмы, возглавляемая проект-менеджером. В непосредственном подчинении руководителя фирмы находятся руководители функциональных подразделений и проект-менеджер, т.е. $m+1$ непосредственно подчиненный.

Рассчитать численность проектной команды, исходя из условия синхронизации информационных потоков между руководителем и проект-менеджером, означающего одинаковое количество информации в расчете на одну должностную связь «руководитель – подчиненный». Работа m функциональных подразделений при выполнении плана мероприятий по проекту, контролируемого непосредственно проект-менеджером, характеризуется состояниями «подразделение выполнило» или «подразделение не выполнило». Руководитель фирмы при этом контролирует знаки приращений потребительской характеристики продукта и его себестоимости, т.е. состояния «повышение», «снижение» или «без изменения».

Литература: [4]

Занятия 14-18. Управление изменениями на предприятиях воздушного транспорта.

Контрольные вопросы:

1. Авиакомпания как эволюционирующая система.
2. Направления инновационной деятельности в авиакомпании.
3. Управление проектами изменений на авиапредприятии.
4. Реконструкция и техническое перевооружение аэропорта.

Задание 1. Сетевой график проекта чартерных перевозок по новой авиалинии.

Разработать сетевой график проекта чартерных авиаперевозок по новой авиалинии, который содержит следующие события:

- 1) анализ маршрута полетов;
- 2) переговоры с заказчиками;
- 3) получение лицензии;
- 4) расчет штурманского плана и экономики рейса;
- 5) оформление разрешения властей;
- 6) заключение договора на чартерные рейсы;
- 7) заключение договора на аэропортовое обслуживание;
- 8) заключение договора на бортпитание;
- 9) заключение договора лизинга воздушного судна (ВС);
- 10) разработка плана мероприятий по безопасности полетов;

- 11) техническая подготовка и оборудование ВС;
- 12) комплектование и подготовка экипажей;
- 13) промежуточный контроль подготовки;
- 14) уведомление службы организации перевозок базового аэропорта;
- 15) уведомление пограничных и таможенных органов;
- 16) подача заявки на пролет территории;
- 17) подача заказчику сопроводительной документации;
- 18) подача заявки на резервирование авиатоплива;
- 19) контроль готовности к производству полетов;
- 20) выполнение рейсов по графику полетов;
- 21) анализ выполнения программы.

Задание 2. Сетевой график освоения ВС нового типа.

В соответствии с Приложением 2 построить сетевой график мероприятий по освоению ВС нового типа. Определить узловые события на сетевом графике.

Задание 3. Изучить ситуацию «Российская авиакомпания-дискаунтер «Скай Экспресс» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

- В чем заключается инновационный подход к ценообразованию («принцип справедливой цены»)?
- Каким образом авиакомпания планирует снижать расходы?
- Какие проблемы могут возникнуть при реализации данного проекта?

Задание 4. Изучить ситуацию «Продажа полетного времени на предьявителя» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

- В чем потенциальные конкурентные преимущества нововведения?
- Какие мероприятия необходимы для внедрения сертификатов полетного времени?
- Оцените возможные негативные последствия (риски) использования сертификатов полетного времени для авиакомпании.
- Может ли единый сертификат полетного времени быть эффективным одновременно для нескольких авиакомпаний?

Задание 5. Деловая игра «Инновации в авиакомпаниях».

Целью деловой игры "Инновации в авиакомпаниях" (далее - игра) является изучение эксплуатационной деятельности авиакомпаний, образуемых участниками игры, при использовании научно-технических достижений и новых технологий (инноваций) в условиях рынка пассажирских перевозок на авиалинии. Игра моделирует влияние изменения качества перевозочного продукта и устанавливаемых авиакомпаниями тарифов и ценовых предложений на экономические показатели эксплуатации авиалинии (себестоимость, выручка, прибыль).

Объектами инноваций в игре являются типы воздушных судов, продажа и резервирование авиабилетов, обеспечение сохранности пассажирского багажа, средства связи и информатики для пассажиров, техническое обслуживание воздушных судов. Инновация характеризуется одновременными

расходами на приобретение и освоение (инвестициями), текущими расходами на использование инноваций, а также интегральным показателем качества перевозочного продукта авиакомпании.

Игра проводится последовательными этапами, каждому из которых соответствуют заданные суммарные величины пассажиропотока и платежеспособного спроса на авиалинии. При этом пассажиропоток и платежеспособный спрос в процессе игры поэтапно снижаются.

Рынок пассажирских перевозок на авиалинии имеет два сегмента:

- пассажиры, для которых определяющим предпочтением является максимум качества перевозочного продукта (сегмент "качество");
- пассажиры, предпочитающие наименьший тариф (сегмент "цена").

Размер выручки авиакомпаний формируется исходя из рыночного равновесия между платежеспособным спросом и ценой предложения авиакомпаний с учетом предпочтений пассажиров и случайных факторов. Цена предложения авиакомпании устанавливается на основе расчетов себестоимости эксплуатации авиалинии и выбранной ценовой стратегии.

Все авиакомпании имеют одинаковый стартовый капитал (исходную нераспределенную прибыль), ведут отдельную эксплуатацию авиалинии и могут вступать в пульные соглашения. Авиакомпании уплачивают налог с прибыли, который используется на субсидии убыточным компаниям для поддержания конкуренции.

В игре участвует Администратор, функциями которого являются: проверка правильности расчетов авиакомпаний, расчет выручки авиакомпаний от рыночной реализации перевозочного продукта, распределение субсидий, подведение итогов игры.

Содержание игры заключается в выполнении авиакомпаниями последовательных действий (1 - 5) на каждом этапе игры:

1. Анализ достигнутых показателей авиакомпании. Выбор ценовой стратегии. Оценка целесообразности пульных соглашений и отметка соглашений у Администратора игры.
2. Выбор инноваций. Определение интегрального показателя качества перевозочного продукта авиакомпании.
3. Расчет себестоимости эксплуатации авиалинии с учетом выбранных инноваций и цены предложения авиакомпании по сегментам рынка.
4. Расчет выручки авиакомпаний от реализации авиаперевозок и долей занятого рынка.
5. Расчет текущей прибыли (убытков) с учетом единовременных, текущих расходов и субсидий. Уплата налога на прибыль. Расчет нераспределенной прибыли (или убытков) нарастающим итогом. Отметка у Администратора игры.

Победительницей игры считается авиакомпания, имеющая максимальную итоговую прибыль за вычетом полученных субсидий.

Литература: [2]

Вопросы теста по дисциплине «Управление изменениями»

Выбрать наиболее подходящий вариант ответа (А,В,С,Д) на каждый из вопросов и отметить ответ на листе тестирования.

Вопрос 1. *Что является главной целью управления изменениями на предприятии?*

- А) увеличение доли рынка;
- В) снижение издержек;
- С) повышение производительности труда;
- Д) обеспечение экономического роста и развития предприятия.

Вопрос 2. *В чем предмет дисциплины «Управление изменениями»?*

- А) направления, принципы и методы преобразований, обеспечивающие адаптацию предприятия к воздействиям внешней и внутренней среды, способствующие росту и развитию предприятия;
- В) системный подход к изменению внутренней среды предприятия;
- С) методы адаптации предприятия к внешним и внутренним воздействиям;
- Д) разработка проектов и программ изменений.

Вопрос 3. *Какие научные направления являются теоретическими основами управления изменениями?*

- А) инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов;
- В) управление персоналом, социология;
- С) теория организации, теория систем, стратегический менеджмент, управление проектами;
- Д) организационное поведение, коммуникационный менеджмент, исследование систем управления.

Вопрос 4. *В какой последовательности разрабатываются мероприятия проекта изменений?*

- А) диагностика состояния и цели проекта - организационный план – содержание изменений – бюджет проекта – оценка возможностей изменений – ожидаемые результаты;
- В) диагностика состояния и цели проекта - содержание изменений – бюджет проекта – организационный план - оценка возможностей изменений – ожидаемые результаты;
- С) диагностика состояния и цели проекта – бюджет проекта – ожидаемые результаты – организационный план – оценка возможностей изменений;
- Д) диагностика состояния и цели проекта – содержание изменений – оценка возможностей изменений - организационный план – бюджет проекта – ожидаемые результаты.

Вопрос 5. *Какие составляющие потенциала развития предприятия являются наиболее значимыми для предприятия?*

- А) финансовый и инвестиционный потенциалы;
- В) производственный потенциал;
- С) маркетинговый потенциал;
- Д) кадровый и инновационный потенциалы.

Вопрос 6. *Какие стадии эволюции технологии описывает S-образная кривая?*

- А) зарождение, рост;

- E) *рост, достижение зрелости;*
- C) *зарождение, достижение зрелости;*
- D) *зарождение, рост, достижение зрелости.*

Вопрос 7. *Что означает понятие «технологический разрыв»?*

- A) *стадия развития технологии;*
- B) *процесс смены технологий: переход от одной технологии, достигшей предела возможностей, к другой, имеющей более высокий предел этих возможностей;*
- C) *снижение масштабов использования технологии;*
- D) *отсутствие технологических знаний.*

Вопрос 8. *Что является главной целью управления инновациями?*

- A) *образование новых рынков и рабочих мест;*
- B) *повышение конкурентоспособности предприятия;*
- C) *развитие научно-технического потенциала;*
- D) *создание благоприятных условий для реализации инновационных проектов.*

Вопрос 9. *Определите основные объекты интеллектуальной собственности:*

- A) *промышленная собственность, авторское право;*
- B) *патенты, промышленные образцы;*
- C) *промышленные образцы, патенты, товарные знаки, авторское право;*
- D) *полезные модели, промышленные образцы, патенты, товарные знаки.*

Вопрос 10. *Что охраняется авторским правом?*

- A) *содержание и форма произведения;*
- B) *форма произведения;*
- C) *содержание произведения;*
- D) *объекты промышленной собственности.*

Вопрос 11. *В какой последовательности (фазах) реализуется инновационный процесс?*

- A) *научно-исследовательские работы – опытно-конструкторские работы – внедрение – рост производства – зрелость - спад;*
- B) *научно-исследовательские работы – внедрение - рост производства – зрелость - спад;*
- C) *создание нового продукта – производство и реализация продукта;*
- D) *научно-исследовательские работы – опытно-конструкторские работы – производство и реализация продукта.*

Вопрос 12. *Какие стадии включает фаза «рост производства» в структуре инновационного процесса?*

- A) *поддержка конкурентоспособности, модификация продукта;*
- B) *проектно-конструкторская документация, опытный образец, корректировка документации*
- C) *рост серийного производства, снижение издержек, обслуживание потребителей;*
- D) *техническая подготовка, опытная партия, тестирование продукта, программа развития.*

Вопрос 13. *От каких параметров зависит продолжительность стадии технической подготовки производства нового продукта?*

- A) трудоемкости этапа, численности работников, продолжительности рабочей смены, времени на согласование технической документации;
- B) трудоемкости этапа, численности работников, продолжительности рабочей смены;
- C) трудоемкости этапа и численности работников;
- D) численности работников и продолжительности рабочей смены.

Вопрос 14. Какому элементу матрицы «продукт – рынок» (2x2) соответствует наибольший риск коммерческой неудачи?

- A) существующий продукт, – существующий рынок;
- B) существующий продукт – новый рынок;
- C) новый продукт, – существующий рынок;
- D) новый продукт – новый рынок.

Вопрос 15. Какой показатель эффективности рассчитывается как сумма текущих эффектов, приведенных к начальному шагу?

- A) внутренняя норма доходности;
- B) индекс доходности;
- C) чистый дисконтированный доход;
- D) срок окупаемости.

Вопрос 16. Что характеризует точка безубыточности проекта?

- A) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны суммарным расходам;
- B) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны дисконтированной величине денежного потока;
- C) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны текущим расходам;
- D) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны инвестициям.

Вопрос 17. Какой форме реорганизации соответствует создание новых предприятий вместо прежнего одного?

- A) слияние;
- B) выделение;
- C) разделение;
- D) преобразование.

Вопрос 18. В какой последовательности выполняются этапы реорганизации?

- A) организационно-техническое проектирование – социальное проектирование – подготовительные мероприятия – определение объектов реорганизации – преобразования;
- B) подготовительные мероприятия – определение объектов реорганизации – организационно-техническое проектирование – социальное проектирование – преобразования;
- C) социальное проектирование – организационно-техническое проектирование – подготовительные мероприятия – определение объектов реорганизации – преобразования;
- D) определение объектов реорганизации – организационно-техническое проектирование – социальное проектирование – подготовительные мероприятия – преобразования.

Вопрос 19. Укажите параметры регламентации в производственной системе.

- A) время, место, способ, объем;
- B) предмет и содержание, место;
- C) субъект и объект, способ, время;

D) субъект и объект, предмет и содержание, объем, время, место, способ.

Вопрос 20. *Какие понятия используются при моделировании бизнес-процесса?*

- A) процессор, работа, первичные и вторичные входы и выходы процесса;*
- B) процессор, работа;*
- C) работа, первичные входы и выходы процесса;*
- D) процессор, входы и выходы процесса.*

Вопрос 21. *Какие группы клиентов бизнес-процесса рассматриваются внутри границ предприятия?*

- A) косвенные клиенты;*
- B) первичные и вторичные клиенты;*
- C) косвенные клиенты, первичные и вторичные клиенты;*
- D) потребители.*

Вопрос 22. *Какие ролевые функции присутствуют в команде процесса?*

- A) лидер команды, участник команды, консультант, координатор;*
- B) владелец процесса, участник команды, консультант, координатор;*
- C) лидер команды, коммуникатор, участник команды, консультант, инвестор;*
- D) владелец процесса, лидер команды, коммуникатор, участник команды, консультант, координатор.*

Вопрос 23. *Укажите базисные подсистемы реструктуризации.*

- A) реорганизация, реинжиниринг бизнес-процессов, инновационная подсистема;*
- B) реорганизация, реинжиниринг бизнес-процессов, персонал;*
- C) инновационная подсистема, реинжиниринг бизнес-процессов;*
- D) административная и производственно-технологическая подсистемы.*

Вопрос 24. *Какая форма реструктуризации соответствует изменению организационно-правовой формы?*

- A) организационная;*
- B) финансовая;*
- C) инновационная;*
- D) юридическая.*

Вопрос 25. *Какие состояния предприятия рассматриваются при опционном подходе к реструктуризации?*

- A) рост, стагнация, предкризисное и кризисное состояния;*
- B) кризис, депрессия, оживление, подъем;*
- C) переходное сбалансированное и переходное временное состояния;*
- D) финансово устойчивое и неустойчивое состояния.*

Вопрос 26. *Что является определяющим фактором в обновлении парка воздушных судов авиакомпании?*

- A) физический износ;*
- B) ограничения на полеты со стороны авиационных властей;*
- C) моральный износ;*
- D) участие в альянсах авиакомпаний.*

Вопрос 27. В чем заключается отличительная особенность инновационной деятельности в авиакомпаниях как эксплуатационных предприятиях?

- A) отсутствие опытно-конструкторских работ;
- B) наличие платежеспособного спроса на авиаперевозки;
- C) необходимость взаимодействия со службами аэропортов;
- D) лизинг воздушных судов.

Вопрос 28. Какой группе (блоку) мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия типа самолета соответствует организация оперативного управления авиаперевозками на новой технике?

- A) исследования и разработки;
- B) маркетинг;
- C) производство;
- D) руководство.

Вопрос 29. Какой группе (блоку) мероприятий проекта открытия регулярных полетов воздушных судов по новому маршруту соответствует разработка расписания полетов?

- A) исследование конъюнктуры рынка;
- B) разработка программы реализации проекта;
- C) подготовка к полетам;
- D) производство регулярных полетов.

Вопрос 30. Какие мероприятия по осуществлению инновационного проекта в аэропорте относятся к инвестиционному периоду?

- A) экологическая экспертиза проекта;
- B) проведение торгов на выполнение проектно-изыскательских работ;
- C) формирование бизнес-плана;
- D) сертификация новых объектов и технологических процессов.

Вопросник для оценки инновационной активности фирмы

Раздел 1. Создание обстановки, благоприятствующей инновациям

- 1.1. Назначение и цели фирмы известны всем: руководству и сотрудникам.
- 1.2. Сотрудники имеют возможность часто встречаться с руководством и обсуждать с ним рабочие вопросы.
- 1.3. Руководство стремится установить тесные контакты между подразделениями фирмы.
- 1.4. Руководство всегда «открыто» как для новых идей, так и для любой конструктивной критики со стороны сотрудников.

Раздел 2. Генерирование новых идей

- 2.1. Сотрудники фирмы имеют возможность предлагать и проводить в жизнь инновационные идеи.
- 2.2. Для генерирования идей при разработке новой продукции или вступлении в новый бизнес фирма использует стимулирующие вопросы.
- 2.3. Для решения проблем, возникающих в ходе деятельности фирмы, используются опросы /интервью.

Раздел 3. Понимание ситуации, сложившейся на фирме

- 3.1. Фирма собирает информацию о конкурирующей продукции и деятельности конкурирующих компаний.
- 3.2. Фирма поддерживает тесные контакты со своими потребителями, чтобы хорошо знать их потенциальные потребности.
- 3.3. Фирма постоянно отслеживает как благоприятные, так и неблагоприятные последствия использования новой технологии.
- 3.4. Фирма следит за тенденциями рынка, участвуя в торговых ассоциациях, выставках, конференциях, а также по публикациям в прессе.

Раздел 4. Постоянная осведомленность

- 4.1. Фирма повсюду ищет инновационные идеи.
- 4.2. В условиях изменяющегося рынка фирма не просто реагирует на опасность конкуренции, а активно ищет новые возможности.
- 4.3. Все подразделения привлекаются для оценки опасностей, исходящих как от конкурентов, так и от законодательных ограничений и новых технологий.

4.4. На одного из сотрудников фирмы возложена ответственность за отслеживание положения дел конкурентов.

Раздел 5. Оценка конкурентов

5.1. В ходе своей деятельности фирма анализирует сильные и слабые стороны основных конкурентов.

5.2. Фирма регулярно сравнивает свою продукцию с продукцией конкурентов.

5.3. Фирма прилагает усилия, чтобы выяснить точку зрения своих потребителей как на собственную продукцию, так и на продукцию конкурентов.

5.4. При появлении на рынке нового конкурента фирма сразу же пытается получить о нем подробную информацию.

Раздел 6. SWOT-анализ

6.1. Фирма регулярно изучает свои сильные и слабые стороны, а также любые потенциальные возможности и грозящие опасности.

6.2. Фирме известно, какие факторы необходимо учитывать при проведении SWOT-анализа.

6.3. Фирма регулярно запрашивает мнения внешних экспертов о перспективах своего бизнеса.

6.4. В бизнес-планах фирмы отражаются слабые стороны и опасности, угрожающие ей, и намечаются пути их преодоления.

Раздел 7. Оценка возможностей для инноваций

7.1. Фирме известны многочисленные факторы риска, с которыми связана коммерциализация новых идей.

7.2. Фирма редко начинает разработки, которые впоследствии оказываются неэффективными.

7.3. Фирма использует систему поиска наиболее перспективных возможностей.

7.4. Все инновационные предложения, прошедшие первоначальный отбор, тщательно изучаются перед их последующей реализацией.

Раздел 8. Обеспечение необходимого баланса рисков

8.1. При одновременном ведении нескольких разработок фирма обеспечивает необходимый баланс рисков.

8.2. При осуществлении всех разработок фирма предпринимает специальные усилия для изучения путей снижения рисков.

8.3. Фирма не занимается разработками с высокой степенью риска, за исключением случаев, когда имеются внешние источники финансирования. Для изучения природы рисков, связанных с разработками, используются матрицы «продукт – рынок».

Раздел 9. Защита конкурентных преимуществ

9.1. Фирма непрерывно вводит все новые усовершенствования, чтобы защитить свои конкурентные преимущества.

9.2. Фирма поддерживает тесную связь с потребителями; они знают, что фирма высоко ценит их потребности и реагирует на них.

9.3. Фирме известны все основные формы интеллектуальной собственности, сопутствующие затраты и возможная прибыль.

9.4. Фирма способна определить, нужна ли патентная защита новой идее.

Раздел 10. Формула успеха

10.1. Фирма понимает, почему компания, первой появившаяся на рынке с новым продуктом, не всегда имеет успех.

10.2. Использование возможности расширения области деятельности фирмы зависит от полноты учета всех рисков.

10.3. Фирма реально оценивает свои собственные возможности и при необходимости привлекает дополнительные средства для обеспечения успеха.

10.4. Фирме известно, какие шаги должны быть предприняты для выхода на рынок с новыми продуктами или услугами.

Приложение 2

Комплекс мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия типа ВС

1.	<i>ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ</i>
1.1.	Сбор информации о рынке авиационной техники, прогноз перевозок и развития маршрутной сети. Выбор предпочтительного типа и модификации ВС, способа его приобретения и условий финансирования. Проектный анализ эффективности и реализуемости. Разработка предварительного плана освоения ВС, формирование общей концепции.
I.2.	Подготовка заданий на разработку бизнес-плана, ТЭО, проектно-сметной документации, на приобретение ВС и реконструкцию наземной материальной базы, разработка комплексного плана мероприятий. Экспертиза разработанной документации.
I.3.	Разработка условий проведения торгов на выполнение подрядных работ и поставку материальных средств.
I.4.	Сопровождение производства приобретаемой серии новых ВС.
I.5.	Анализ выполнения программы.
II.	<i>МАРКЕТИНГ</i>
II.1.	Участие в разработке концепции по п. I.1.
II.2.	Определение сферы эксплуатации ВС. Разработка пакета услуг на борту и на земле, планов полета и технологий обслуживания.
II.3.	Подготовка контрактов на приобретение рекламной продукции, предметов для обслуживания на борту ВС.
II.4.	Организация рекламы перевозки. Введение в расписание рейсов на новом ВС, разработка тарифов.
II.5.	Поддержка конкурентоспособности перевозки.
III.	<i>ПРОИЗВОДСТВО</i>
III.1.	Участие в разработке концепции по п. I.1.
III.2.	Определение основных технических проблем освоения и обеспечения полетов ВС. Подготовка ТЗ на разработку проектно-сметной документации на реконструкцию производственной базы. Участие в экспертизе проектно-сметной документации по п. I.2.

<p>III.3.</p> <p>III.4.</p> <p>III.5.</p>	<p>Подготовка контрактов на поставку ВС и материальных средств для реконструкции производственной базы.</p> <p>Проведение работ по реконструкции производственной базы, приемка ВС. Организация гарантийного обслуживания. Разработка производственно-технологической документации. Подготовка к выполнению первого коммерческого рейса.</p> <p>Проведение мероприятий по поддержанию технического уровня, максимальной производительности и рентабельности ВС.</p>
<p>IV.</p> <p>IV.1.</p> <p>IV.2.</p> <p>IV.3.</p> <p>IV.4.</p> <p>IV.5.</p>	<p style="text-align: center;"><i>ФИНАНСЫ</i></p> <p>Участие в формировании концепции по п. I.1.</p> <p>Участие в составлении бизнес-плана и ТЭО по п. I.2. Определение источников финансирования проекта.</p> <p>Подготовка предложений на получение кредитов, мобилизация собственных средств.</p> <p>Организация и контроль оплаты работ по подготовке производственной базы и приобретению ВС.</p> <p>Погашение кредита и контроль возврата средств.</p>
<p>V.</p> <p>V.1.</p> <p>V.2.</p> <p>V.3.</p> <p>V.4.</p> <p>V.5.</p>	<p style="text-align: center;"><i>РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</i></p> <p>Участие в разработке концепции проекта по п. I.1.</p> <p>Отбор групп специалистов летной, инженерно-авиационной служб и служб обеспечения полетов на переподготовку.</p> <p>Оформление контрактов на переподготовку специалистов.</p> <p>Обеспечение переподготовки специалистов в базовых центрах и обучение новым технологиям на собственной базе.</p> <p>Организация подготовки персонала по всем специальностям на собственной базе.</p>
<p>VI.</p> <p>VI.1.</p> <p>VI.2.</p>	<p style="text-align: center;"><i>СНАБЖЕНИЕ</i></p> <p>Участие в разработке концепции проекта по п. I.1.</p> <p>Определение особенностей материально-технического обеспечения эксплуатации нового ВС. Установление потребностей в новой технике, оборудовании, материалах, запасных частях и документации.</p>

VI.3.	Подготовка контрактов на поставку авиатехники, материальных ресурсов, связанных с реконструкцией производственной базы.
VI.4.	Организация приемки ВС у промышленности, поставок авиационно-технического имущества, материалов и других ресурсов.
VI.5.	Материально-техническое обеспечение регулярной эксплуатации ВС.
VII.	<i>РУКОВОДСТВО</i>
VII.1.	Организация группы ведущих специалистов для разработки проекта. Утверждение концепции проекта.
VII.2.	Утверждение бизнес-плана и технико-экономического обоснования проекта. Утверждение комплексного плана реализации проекта. Образование координационно-управляющего органа по реализации проекта.
VII.3.	Заключение контрактов и договоров на поставку ресурсов и финансирование.
VII.4.	Оперативный контроль хода реализации проекта. Изменение организационных структур и штатных расписаний. Комплексный контроль готовности служб к эксплуатации нового ВС. Сертификация и лицензирование. Контроль готовности выполнения первого коммерческого рейса.
VII.5.	Организация оперативного управления авиаперевозками на новой технике.

Содержание

Учебный план дисциплины.....	3
Цели и задачи дисциплины.....	3
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	3
Структура и содержание дисциплины.....	4
Содержание лекционного курса.....	4
Содержание практических занятий.....	5
Вопросы теста по дисциплине «Управление изменениями».....	13
Приложение 1. Вопросник для оценки инновационной активности фирмы.....	18
Приложение 2. Комплекс мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия типа ВС.....	21