

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
3.	Направленность (профиль)	Логистика и управление предприятием
4.	Дисциплина	Б1.В.08.03 Управление изменениями
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2022

**I. Методические рекомендации**

**1.1. Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации для практического занятия и указания для выполнения самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий студенту необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуются активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

**1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)**

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

### **1.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся**

– Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

– Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. СРС играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. Обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

– К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студентов в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ. При этом СРС играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

– В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

– Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. Они включают в себя:

– изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации;

– решение практических задач из своей профессиональной области;

– подготовку докладов и рефератов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ; – участие в работе студенческих конференций, комплексных научных исследованиях.

– Самостоятельная работа приобщает студентов к научному творчеству, поиску и решению актуальных современных проблем.

– Основной формой самостоятельной работы студента является изучение конспекта лекций, их дополнение, рекомендованной литературы, активное участие на практических и семинарских занятиях, решение практических задач. Изучение литературы

– При изучении материалов дисциплины студенту рекомендуется обратиться к дополнительной литературе.

– При изучении дополнительной литературы следует уделить внимание сопоставлению новой информации с полученной ранее. Зафиксировать для себя получение новой информации.

– Особое внимание следует обращать на приводимые примеры и новые понятия.

– Желательно при изучении материала вести конспект, в который рекомендуется вписывать определения, формулировки примеры и т. д. На полях конспекта следует отмечать вопросы, выделенные студентом для получения письменной или устной консультации преподавателя.

– Выводы рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы при перечитывании конспекта они выделялись и лучше запоминались. Самопроверка

– После изучения определенной темы по учебнику и решения достаточного количества соответствующих задач студенту рекомендуется воспроизвести по памяти определения, примеры и другие важные сведения по изучаемой теме.

– Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при

изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный раздел.

#### **1.4. Методические рекомендации по подготовке презентаций**

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

#### **1.5. Методические рекомендации по подготовке доклада**

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

#### **1.6. Методические рекомендации по проведению занятий в интерактивной форме (выполнение кейс-стади)**

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине «Управление изменениями» предусмотрено в качестве интерактивной формы обучения – выполнение кейс-стади.

Последовательность выполнения кейс-стади:

- 1-ый этап: рассчитайте постоянные расходы проекта;
- 2-й этап: оцените переменные затраты;
- 3-й этап: оцените ключевые затраты;
- 4-й этап: рассчитайте уровень рентабельности при альтернативных вариантах реализации проекта. Сделайте выводы.

### **1.7. Методические рекомендации по решению теста**

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

### **1.8. Методические рекомендации по подготовке к сдаче экзамена**

Экзамен осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины (модуля) и позволяет определить качество усвоения изученного материала, а также степень сформированности компетенций.

Студенты обязаны сдавать экзамен в строгом соответствии с утвержденными учебными планами, разработанными согласно образовательным стандартам высшего образования.

По дисциплине «Управление изменениями» экзамен принимается по билетам, содержащим два вопроса. Экзаменационные билеты утверждаются на заседании кафедры.

Экзаменатору предоставляется право задавать студентам вопросы в рамках билета, а также, помимо теоретических вопросов, предлагать задачи практико-ориентированной направленности по программе данного курса.

При явке на экзамен студенты обязаны иметь при себе зачетную книжку, которую они предъявляют экзаменатору в начале экзамена, письменные принадлежности.

На подготовку к ответу на билет на зачете отводится 40 минут.

Результат экзамена выражается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

За нарушение дисциплины и порядка студенты могут быть удалены с экзамена.

## **II. Планы практических занятий**

### **Тема 1 «Управление организацией: функционирование и развитие»**

#### **План:**

- 1 Организация в развитии общества и человека, производства и культуры.
- 2 Организация как сфера деятельности — функция и объект управления.
- 3 Процессы функционирования и развития организаций.
- 4 Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации.
- 5 Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте.
- 6 Разнообразие изменений в современной организации.
- 7 Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития.
- 8 Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений.

*Литература:* [1, С. 16-18]; [2, С. 10-12]; [3, С. 21-26]; [4, С. 8-14].

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте процессы функционирования и развития организаций.
2. Перечислите основные критерии устойчивости организации.
3. Дайте понятие «изменения». Охарактеризуйте их роль в современном менеджменте.
4. Перечислите основные причины изменений. Дайте им краткую характеристику.
5. В чем состоит сложность изменений на разных этапах развития организации?

*Задание для самостоятельной работы*

**1. Решите тестовое задание.**

1. Как осуществляется текущий контроль в организации?

- а. путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б. путем наблюдения за работой работников;
- в. с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- г. вышестоящей структурой.

2. Контроль - это:

- а. вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б. вид человеческой деятельности;
- в. наблюдение за работой персонала организации;
- г. наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.

3. Контроль должен быть:

- а. объективным и гласным;
- б. объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным;
- в. эффективным;
- г. текущим.

4. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- а. до фактического начала выполнения работ;
- б. после, выполнения запланированных работ;
- в. в ходе проведения определенных работ;
- г. тогда, когда удобно руководителю;

5. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а. достижение личных целей;
- б. побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в. исполнение принятых управленческих решений;
- г. побуждение работников к деятельности.

6. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а. специалисты;
- б. работники;
- в. руководители;
- г. Министерства.

7. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

- а. создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
- б. создавать соответствующие социальные условия для персонала;
- в. создавать соответствующие организационные условия для персонала;
- г. постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала.

8. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

- а. после выполнения определенных работ;
- б. до фактического начала выполнения определенных работ;
- в. в ходе проведения определенных работ;
- г. Тогда, когда удобно руководителю.

9. Что является основой управления какой-либо системы?

- а. принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
- б. методы менеджмента;
- в. функции менеджмента;
- г. финансовые ресурсы.

10. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а. поведенческим подходом.

- б. процессным подходом;
- в. ситуационным подходом;
- г. системным подходом.

## 2. Подготовьте доклад/презентацию.

1. Организация в развитии общества и человека, производства и культуры.
2. Организация как сфера деятельности — функция и объект управления.
3. Процессы функционирования и развития организаций.
4. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации.
5. Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте.
6. Разнообразие изменений в современной организации.
7. Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития.
8. Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений.

### Решите кейс-стади.

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№	Статья расходов	Сумма издержек
1	Стоимость материалов	2
2	Заработная плата	7
3	Переменные накладные	2
4	Постоянные накладные	5
	<b>ИТОГО (себестоимость производства)</b>	<b>16</b>
5	Переменные издержки по сбыту	2
	<b>ВСЕГО (общие издержки)</b>	<b>18</b>

## Тема 2 «Роль преобразований в современном менеджменте»

### План:

- 1 Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности.
- 2 Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации.
- 3 Преобразования и использование творческого потенциала персонала.
- 4 Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.
- 5 Научное и практическое значение построения типологии преобразований.
- 6 Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте.
- 7 Восприятие преобразований и учет условий их реализации.
- 8 Искусство проведения преобразований в организации.
- 9 Потребность в преобразующем менеджменте.
- 10 Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента.
- 11 Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента.

## 12 Основные принципы формирования преобразующего менеджмента.

*Литература:* [1, С. 18-22]; [2, С. 12-16]; [3, С. 11-14]; [4, С. 6-9].

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каким образом реализуется выбор приоритетов в управлении развитием организации?
2. Каким образом обеспечивается синергетический эффект в развитии организации?
3. Перечислите основные типы преобразований. Дайте им краткую характеристику.
4. Перечислите специфические черты преобразующего менеджмента.
5. Перечислите основные принципы формирования преобразующего менеджмента. Дайте им краткую характеристику.

### *Задание для самостоятельной работы*

#### **1.Решите тестовое задание.**

1. Оперативные планы разрабатываются сроком на:
  - а. полгода, месяц, декаду, неделю;
  - б. по рабочим дням;
  - в. 3-5 лет;
  - г. 1 год;
2. Организационное планирование осуществляется:
  - а. только на высшем уровне управления;
  - б. на высшем и среднем уровнях управления;
  - в. на среднем уровне управления;
  - г. на всех уровнях управления.
3. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:
  - а. ожиданий;
  - б. справедливости;
  - в. потребностей;
  - г. вознаграждений.
4. Что следует понимать под миссией организации?
  - а. основные задания организации;
  - б. основные функции организации;
  - в. основное направление деятельности;
  - г. четко выраженные причины существования.
5. К внутренней среде относятся:
  - а. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
  - б. состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
  - в. цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
  - г. планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.
6. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
  - а. в организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
  - б. в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
  - в. интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
  - г. интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников.
7. Под планированием понимают:
  - а. вид деятельности;

- б. отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
  - в. перспективу развития;
  - г. состояние организации.
8. К средствам мотивации труда не относятся:
- а. вознаграждения;
  - б. проведение производственных совещаний;
  - в. повышение квалификации персонала;
  - г. обеспечение условий для самовыражения.
9. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:
- а. планирование, организация, мотивация, контроль;
  - б. организация, планирование, контроль, мотивация;
  - в. планирование, организация, контроль, мотивация;
  - г. мотивация, контроль, планирование, организация.
10. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?
- а. экономическим;
  - б. социально-психологическим;
  - в. организационно-распорядительным;
  - г. распорядительным.

## **2. Подготовьте доклад/презентацию.**

1. Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности.
2. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации.
3. Преобразования и использование творческого потенциала персонала.
4. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.
5. Научное и практическое значение построения типологии преобразований.
6. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте.
7. Восприятие преобразований и учет условий их реализации.
8. Искусство проведения преобразований в организации.
9. Потребность в преобразующем менеджменте.
10. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента.
11. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента.
12. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента.

## **Решите кейс-стади.**

Государственная компания «Российские автомобильные дороги» создана федеральным законом от 17 июля 2009 г. №145-ФЗ «О Государственной компании «Российские автомобильные дороги» для развития сети скоростных платных магистральных автомобильных дорог.

Учредителем государственной компании выступает Российская Федерация. Госкомпания «Автодор» привлекает инвестиции в рамках государственно-частного партнерства в дорожную сферу. Появление в нашей стране новой госкомпании способствует интеграции транспортной системы России в мировую транспортную систему, обеспечивает повышение эффективности транспортных услуг внутри страны, рост их экспорта, более полную реализацию транспортного потенциала Российской Федерации.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Насколько обоснованно создавать госкомпанию исключительно для одной цели (развитие сети платных дорог)?



2. Если бы вам доверили спроектировать данную организацию, какие методы организационного проектирования вы бы применили в первую очередь и почему?

3. Графически изобразите свой вариант «дерева целей» и организационной структуры для создаваемой вами такой компании.

### **Тема 3 «Риски и возможности в преобразующем менеджменте»**

#### **План:**

- 1 Риск как объективное свойство преобразований.
- 2 Классификация рисков по типам преобразований.
- 3 Отношение к риску в преобразующем менеджменте.
- 4 Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации.
- 5 Потребности в организационных преобразованиях.
- 6 Возможности организационных преобразований.
- 7 Оценка потребностей и возможностей преобразований.
- 8 Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.
- 9 Проектирование преобразований.

*Литература:* [1, С. 18-22]; [2, С. 14-19]; [3, С. 26-31]; [4, С. 15-27].

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите основные риски по типам преобразований.
2. Опишите отношение к риску в преобразующем менеджменте.
3. Перечислите основные возможности организационных преобразований.
4. Каким образом происходит оценка потребностей в преобразованиях?
5. Перечислите основные этапы проектирования преобразований. Дайте им краткую характеристику.

#### *Задание для самостоятельной работы*

##### **1.Решите тестовое задание.**

###### **1. Риск – это...**

- а. разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели;
- б. наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна;
- в. следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера;
- г. все ответы верны.

###### **2. Контроль - это:**

- а. вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б. вид человеческой деятельности;
- в. наблюдение за работой персонала организации;
- г. наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.

###### **3. Контроль должен быть:**

- а. объективным и гласным;
- б. объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным;
- в. эффективным;
- г. текущим.

###### **4. Отметьте потери, которые можно отнести к финансовым**

- а. потери сырья;
- б. уплата дополнительных налогов;
- в. невыполнение сроков сдачи объекта;

г. ущерб репутации.

**5. Отметьте потери, которые можно отнести к специальным потерям**

- а. потери сырья;
- б. уплата дополнительных налогов;
- в. невыполнение сроков сдачи объекта;
- г. ущерб репутации.

**6. Идентификация риска – это...**

- а. систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия;
- б. систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты;
- в. начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик;
- г. все ответы верны.

**7. Последствия риска могут быть:**

- а. скорее положительными;
- б. как положительными, так и отрицательными;
- в. только отрицательными;
- г. только нейтральными.

**8. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- а. до фактического начала выполнения работ;
- б. после, выполнения запланированных работ;
- в. в ходе проведения определенных работ;
- г. тогда, когда удобно руководителю.

**9. Риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли, называются**

- а. чистыми;
- б. критическими;
- в. катастрофическими;
- г. допустимыми.

**10. Денежная форма ущерба называется**

- а. убытком
- б. упущенной выгодой;
- в. финансовыми потерями;
- г. все варианты верны.

**2. Подготовьте доклад/презентацию.**

1. Риск как объективное свойство преобразований.
2. Классификация рисков по типам преобразований.
3. Отношение к риску в преобразующем менеджменте.
4. Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации.
5. Потребности в организационных преобразованиях.
6. Возможности организационных преобразований.
7. Оценка потребностей и возможностей преобразований.
8. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.
9. Проектирование преобразований.

**Решите кейс-стади.**

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M_1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 280$  тысяч долларов в

течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

#### **Тема 4 «Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований. Эффективность преобразований»**

##### **План:**

1. Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента.
2. Поддержка образовательного уровня в организации.
3. Управление знаниями.
4. Управление интеллектуальным потенциалом.
5. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления.
6. Эффективность преобразований.

*Литература:* [1, С. 18-22]; [2, С. 14-19]; [3, С. 26-31]; [4, С. 15-27].

##### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каким образом может поддерживаться образовательный уровень в организации?
2. Опишите процесс управления знаниями.
3. Каким образом можно управлять интеллектуальным потенциалом в организации?
4. Перечислите основные проблемы формирования преобразующего мышления.
5. Перечислите основные методы оценки эффективности преобразований. Дайте им краткую характеристику.

##### *Задание для самостоятельной работы*

##### **1.Решите тестовое задание.**

1. Что следует понимать под миссией организации?
  - а. основные задания организации;
  - б. основные функции организации;
  - в. основное направление деятельности;
  - г. четко выраженные причины существования.
2. К внутренней среде относятся:
  - а. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
  - б. состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
  - в. цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
  - г. планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.
3. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
  - а. в организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;

- б. в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- в. интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- г. интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников.

4. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

- а. основные закономерности управления;
- б. основные связи, которые складываются в системе;
- в. основные отношения, которые складываются в системе;
- г. основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе.

5. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:

- а. ситуационный подход;
- б. системный подход;
- в. процессный подход;
- г. поведенческий подход.

6. Что является составляющим элементом управления?

- а. менеджмент;
- б. маркетинг;
- в. экономические процессы;
- г. социально-экономические процессы.

7. К первичным потребностям относятся:

- а. психологические;
- б. физиологические;
- в. экономические;
- г. материальные.

8. Мотивация базируется на:

- а. потребностях и самовыражении;
- б. вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- в. потребностях и вознаграждениях;
- г. самовыражении и вознаграждениях.

9. Что создает структуру управления организацией?

- а. совокупность линейных органов управления;
- б. совокупность функциональных служб;
- в. совокупность линейных и функциональных служб (органов);
- г. совокупность органов управления.

10. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а. достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б. достижимость и ориентация во времени;
- в. ориентация во времени и конкретность;
- г. достижимость.

## **2. Подготовьте доклад/презентацию.**

1. Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента.
2. Поддержка образовательного уровня в организации.
3. Управление знаниями.
4. Управление интеллектуальным потенциалом.
5. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления.
6. Эффективность преобразований.

**Решите кейс-стади.**

На основе данных, представленных в таблице 2, дайте оценку экономической эффективности инвестиционного проекта (рассчитайте значения NPV, IRR, PI и DPP проекта) в прогнозном периоде.

Таблица 2. Исходные данные для расчета, тыс. руб.

Показатель	конец 1-го года проекта	конец 2-го года проекта	конец 3-го года проекта	конец 4-го года проекта
1. Выручка от реализации	300	500	600	900
2. Совокупные затраты	175	320	310	430
3. Валовая прибыль (20% от п. 2)				
4. Чистая прибыль (CF)				

Единовременные вложения по проекту – 500 тыс. руб., ставка дисконтирования – 15% в год.