


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Макаренко Елена Николаевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.01.2023 15:37:13
Уникальный программный ключ:
c098bc0c1041cb2a4c0926c1171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института магистратуры

Иванова Е.А.
«_30»_августа_2021_г.

**Рабочая программа дисциплины
Управление жизненным циклом компании**

Направление 38.04.02 Менеджмент
магистерская программа 38.04.02.08 "Менеджмент организации"

Для набора _2021_ года

Квалификация
магистр


КАФЕДРА **Общий и стратегический менеджмент**


Распределение часов дисциплины по семестрам

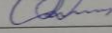
Семестр (<Курс>-<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	15 2/6			
Неделя	уп	рп	уп	рп
Вид занятий				
Лекции	16	16	16	16
Лабораторные	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	80	80	80	80
Контактная работа	80	80	80	80
Сам. работа	100	100	100	100
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	216	216	216	216

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Караблин О.В.  30.08.2021

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Гончарова С.Н.  30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Джуха В.М.  30.08.2021

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	заключается в получении знаний в области теоретических разработок и практики принятия решений по вопросам управления жизненным циклом компании, регулирования инновационной деятельности предприятия.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

УК-2:Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

ПК-1:Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной деятельности в организациях, методы представления и описания результатов проектной деятельности; методы, критерии и параметры оценки результатов выполнения проекта (соотнесено с индикатором УК-2.1);

- принципы реализации изменений в организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1)

Уметь:

- обосновывать практическую значимость полученных результатов проектирования; проверять и анализировать проекты (соотнесено с индикатором УК-2.2);

- разрабатывать комплекс мероприятий по реагированию на трансформацию внешней среды (соотнесено с индикатором ПК -1.2)

Владеть:

- владения формами и методами проектирования управленческой деятельности, в том числе проектной деятельности организации (соотнесено с индикатором УК-2.3);

- методами и приемами реализации изменений в организации с учетом трансформации внешней среды(соотнесено с индикатором ПК-1.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Кодзанятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	Раздел 1. Модуль 1 "Жизненныйцикл"				
1.1	Тема 1.1 «Жизненный цикл инноваций как объект управления» Анализ зарубежной и отечественной практики формирования системы инновационной деятельности на предприятии /Пр/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.2	Тема 1.1 «Жизненный цикл инноваций как объект управления» Моделирование организационной практики формирования системы инновационной деятельности на предприятии. Работавыполняется в ПО Libre Office /Лаб/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Технологии работы с заказчиками проектов Стратегия управления проектами как фактор, поддерживающий конкурентную стратегию. Процесс стандартизированного управления проектами. /Ср/	2	25	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.4	Тема 1.2 «Бизнес-планирование в системе управления» Подготовка бизнес-плана инновационного проекта и его презентация /Пр/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.5	Тема 1.2 «Бизнес-планирование в системе управления» Разработка модели бизнес-плана инновационного проекта и его презентация. Работавыполняется в ПО Libre Office /Лаб/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.6	Аналитические иерархические процессы. Экономические методы оценки проектов. Технологии формирования портфеля проектов Методы выбора портфеля проектов. Традиционные диаграммы для управления портфелями проектов (работа выполняется в ПО LibreOffice). /Ср/	2	25	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.7	Тема 1.1 "Жизненный цикл как объект управления" Этапы ЖЦ Особенности этапов ЖЦ: товар, продукт, услуга ЖЦ проекта /Лек/	2	4	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.8	Тема 2.1 "Бизнес-планирование" Типовая структура бизнес-плана Особенности бизнес-планирования в современных условиях Показатели эффективности /Лек/	2	4	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
	Раздел 2. Модуль 2 "Особенности управления компанией"				
2.1	Тема 2.1 "Стратегическое управление" Характеристики стратегического управления на современном этапе Особенности оценки эффективности стратегического управления Отличительные элементы стратегического управления /Лек/	2	4	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.2	Тема 2.1 «Стратегическое управление» Анализ конкретной ситуации /Пр/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.3	Тема 2.1 «Стратегическое управление» Анализ конкретной ситуации. Работа выполняется в ПО LibreOffice /Лаб/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.4	Сетевой график заказчика. Целевой план проекта. Определение сегмента заказчика и группы. Выбор подсегмента и подгруппы заказчика (работа выполняется в ПО LibreOffice). /Ср/	2	25	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.5	Тема 2.2 "Управление затратами" Классификация затрат с учетом проектной деятельности Особенности затрат в международной деятельности Пути минимизации затрат /Лек/	2	4	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.6	Тема 2.2 « Управление затратами» Работа с прикладными пакетами проектного анализа /Пр/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.7	Тема 2.2 « Управление затратами» Работа с прикладными пакетами проектного анализа. Работа выполняется в ПО LibreOffice /Лаб/	2	8	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.8	Стратегическая роль технологий управления проектами Устав проекта. SWOT-анализ проекта. Описание содержания проекта (работа выполняется в ПО LibreOffice). /Ср/	2	25	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.9	/Экзамен/	2	36	УК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**5.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Р.С. Голов	Организация производства, экономика и управление в промышленности: учебник [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452544	М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452544 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Орехов С. А., Тихомирова Н. В., Селезнёв В. А.	Корпоративный менеджмент: учебное пособие	Москва: Дашков и К°, 2017	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Берг, Д. Б., Ульянова, Е. А., Добряк, П. В., Никонов, О. И.	Модели жизненного цикла: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014	http://www.iprbookshop.ru/65946.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Восколович Н.А.	Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118272	М. : Юнити-Дана, 2015	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118272 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Герасимов, Д. С., Шинкевич, А. И., Леонова, М. В.	Жизненный цикл инноваций. Модели и технологии управления в российских условиях: монография	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017	http://www.iprbookshop.ru/79287.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563369 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант +

СПС Гарант

Базы данных Росстата <https://gks.ru>**5.4. Перечень программного обеспечения**

Libre Office

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование. Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными программными средствами и выходом в Интернет.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Управление жизненным циклом компании

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла			
З: принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной деятельности в организациях, методы представления и описания результатов проектной деятельности; методы, критерии и параметры оценки результатов выполнения проекта;	Уровень знаний после изучения соответствующих тем, с помощью конспекта и литературы	Правильность, полнота и содержательность ответа Умение отстаивать свою позицию	Вопросы к экзамену (1-56) Тест (задания 1-15)
У: обосновывать практическую значимость полученных результатов проектирования; проверять и анализировать проекты	Качество выполнения ситуационных, практических и лабораторных заданий после изучения соответствующих тем	Структура, логика и содержательность ответа Умение пользоваться теоретическими знаниями	Вопросы к экзамену (1-56) Расчетная задача (1-10) Ситуационная задача (кейс № 1)
В: - формами и методами проектирования управленческой деятельности, в том числе проектной деятельности организации	Степень владения теоретическим и практическим материалом для решения профессиональных задач	Структура, логика и содержательность ответа Владение теоретическими знаниями и	Вопросы к экзамену (1-56) Расчетная задача (11-20)

		практическими навыками	Ситуационная задача (кейс № 2)
ПК-1: Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды			
З: - принципы реализации изменений в организации	Уровень знаний после изучения соответствующих тем, с помощью конспекта и литературы	Правильность, полнота и содержательность ответа Умение отстаивать свою позицию	Вопросы к экзамену (1-56) Тест (задания 16-30)
У: разрабатывать комплекс мероприятий по реагированию на трансформацию внешней среды	Качество выполнения ситуационных, практических и лабораторных заданий после изучения соответствующих тем	Структура, логика и содержательность ответа Умение пользоваться теоретическими знаниями	Вопросы к экзамену (1-56) Расчетная задача (1-10) Ситуационная задача (кейс № 3)
В: - методами и приемами реализации изменений в организации с учетом трансформации внешней среды	Степень владения теоретическим и практическим материалом для решения профессиональных задач	Структура, логика и содержательность ответа Владение теоретическими знаниями и практическими навыками	Вопросы к экзамену (1-56) Расчетная задача (11-20) Ситуационная задача (кейс № 4)

2.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для экзамена

по дисциплине: Управление жизненным циклом компании

1. Технологии работы с заказчиками проектов
2. Стратегия управления проектами как фактор, поддерживающий конкурентную стратегию.
3. Процесс стандартизированного управления проектами.
4. Технологии и модели ранжирования проектов.
5. Аналитический иерархический процесс.
6. Экономические методы оценки проектов.
7. Технологии формирования портфеля проектов
8. Методы выбора портфеля проектов.
9. Традиционные диаграммы для управления портфелями проектов.
10. Технологии отбора проектов
11. Пузырьковые диаграммы для управления портфелями проектов.
12. Сетевой график заказчика.
13. Целевой план проекта.
14. Определение сегмента заказчика и группы.
15. Выбор подсегмента и подгруппы заказчика.
16. Выбор представителя заказчика.
17. Стратегическая роль технологий управления проектами
18. Устав проекта.
19. SWOT-анализ проекта.
20. Описание содержания проекта.
21. Структурная декомпозиция работ.
22. Диаграмма Ганта.
23. Диаграмма контрольных событий.
24. Диаграмма «операции на стрелках» во временном масштабе.
25. Расписание по методу критической цепочки.
26. Иерархическое расписание.
27. Линия баланса.
28. Карта планирования стоимости.
29. Параметрическая оценка.
30. Базовый план стоимости проекта.
31. Программа обеспечения качества проекта.
32. Схема процесса реализации проекта.
33. Аффинная диаграмма проекта.
34. План реагирования на риски.
35. Анализ Монте-Карло.
36. Дереворешений.
37. Матрица заинтересованных сторон.
38. Реестр навыков участников проекта.
39. Карта балльной оценки приверженности участников проекта.
40. Матрица координации изменений.
41. Запрос на внесение изменения в проект.
42. Журнал изменений проекта.
43. Технологии управления расписанием
44. Линия исполнения проекта.
45. VCF-анализ проекта.
46. Диаграмма прогнозирования контрольных событий.
47. Диаграмма скользящего.
48. Диаграмма буферов.
49. Технологии сжатия расписания.
50. Технологии управления стоимостью проекта

51. Анализ выполненной стоимости проекта.
52. Анализ контрольных событий проектов.
53. Технологии управления качеством и завершения проекта
54. План повышения качества.
55. Диаграмма Парето.
56. Диаграмма причин и следствий.

Критерии оценивания:

- билет для экзамена содержит два вопроса и расчетную задачу;
- билет оценивается по 100-бальной шкале: за правильный и полный ответ на каждый вопрос по 30 баллов, за правильно решенную ситуационную задачу – 40 баллов;
- оценка за ответ на вопрос снижается на:
 - 15 баллов – если ответ не полный и на дополнительные вопросы студент не отвечает;
 - 10 баллов – если ответ не полный, но на дополнительные вопросы дает ответы на половину вопросов;
 - 5 баллов – если ответ не полный, но на все дополнительные вопросы отвечает
 - 3 балла – если студент в ходе ответа самостоятельно исправился и ответил правильно;
- оценка за задачу снижается на:
 - 20 баллов, если представлено решение, но студент не может аргументировать и пояснить ход решения
 - 10 баллов если решение представлено, но только после дополнительных вопросов студент правильно аргументировал решение;
 - 5 баллов если в ходе изложения решения, студент самостоятельно исправился;
- оценка «отлично» выставляется студенту, если он в сумме при ответах на вопросы и решении задачи набрал от 84 до 100 баллов;
- оценка «хорошо», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 67 до 83 баллов;
- оценка «удовлетворительно», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 50 до 66 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» при набранных 49 и менее баллах.

Тесты письменные

по дисциплине: Управление жизненным циклом компании

1.Банк тестов по темам:

1 Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

Экономические и социальные

Экономические и организационные

Экономические и правовые

2 Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

Большой бюджет

Высокая степень неопределенности и рисков

Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

3 Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

Объявляется окончание выполнения проекта

Санкционируется начало проекта

Утверждается укрупненный проектный план

4. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

Стадия проекта

Жизненный цикл проекта

Результат проекта

5 Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.

Этапы

Стадии

Фазы

6 Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...

Контрольных исправлений

Опытной эксплуатации

Модернизации

7 Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, разработанные для классов целей. Определите критерий классификации целей по данной группе: Проектирование и создание объекта, Рост объекта, Зрелость объекта, Завершение жизненного цикла объекта

Период установления

Содержание

Стадии жизненного цикла

Среда

8 Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Определите стадию жизненного цикла отрасли по виду инвестиций: требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества.

Зарождение

Рост

Замедление роста

Зрелость

9 Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Определите стадию жизненного цикла отрасли по виду инвестиций: требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые.

Зарождение

Рост

Замедление роста

Зрелость

10 Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Определите стадию жизненного цикла отрасли по виду инвестиций: инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возратить свои прошлые инвестиции.

Зарождение

Рост

Замедление роста

Зрелость

11 Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Определите стадию жизненного цикла отрасли по виду инвестиций: инвестиции зависят от стратегии

фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

Зарождение

Рост

Замедление роста

Зрелость

12 Определите, к какой характеристике отрасли относится данное стратегическое значение: сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»?

Требования к капиталу

Вертикальная интеграция

Экономия на масштабе

Быстрое обновление товара

13 концептуальное проектирование осуществляется на ... этапе жизненного цикла продуктовой или технологической инновации

техническое задание

предпроектное исследование

эскизное проектирование

детальное проектирование

испытания

14 Период времени охватывающий жизненный цикл инновации:

от создания новшества до его потребления

от начала проектирования новшества до момента освоения его в производстве

от зарождения идеи у новатора до освоения и использования инновации у потребителя-инноватора

от фундаментальных научных исследований до завершения периода эксплуатации

от начала научных исследований до завершения периода массового производства

15 Первая стадия жизненного цикла инновации:

освоение (внедрение) новшества

потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

создание новшества

коммерциализация новшества (выведение на рынок)

приобретение новшества потребителем

16 Вторая стадия жизненного цикла инновации:

создание новшества

коммерциализация новшества (выведение на рынок)

приобретение новшества потребителем

освоение (внедрение) новшества

потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

17 Третья стадия жизненного цикла:

создание новшества

коммерциализация новшества (выведение на рынок)

приобретение новшества потребителем

освоение (внедрение) новшества

потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

18 Четвертая стадия жизненного цикла инновации:

создание новшества

коммерциализация новшества (выведение на рынок)

приобретение новшества потребителем

освоение (внедрение) новшества

потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

19 Пятая стадия жизненного цикла инновации:

создание новшества

коммерциализация новшества (выведение на рынок)

приобретение новшества потребителем

освоение (внедрение) новшества

потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

20 Первая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

НИОКР по созданию продукта

технологическая подготовка и организация серийного производства продукта

масштабный выпуск продукта

снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта

доминирование продукта на рынке

21 Вторая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

НИОКР по созданию продукта

технологическая подготовка и организация серийного производства продукта

масштабный выпуск продукта

снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта

доминирование продукта на рынке

22 Третья стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

НИОКР по созданию продукта

технологическая подготовка и организация серийного производства продукта

масштабный выпуск продукта

снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта

доминирование продукта на рынке

23 Четвертая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

НИОКР по созданию продукта

технологическая подготовка и организация серийного производства продукта

масштабный выпуск продукта

снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта

доминирование продукта на рынке

24 Первая стадия жизненного цикла технологической инновации:

НИОКР по созданию технологии

промышленное освоение технологии

распространение и тиражирование технологии

рутинизация технологии

модернизация технологии

25 Вторая стадия жизненного цикла технологической инновации:

НИОКР по созданию технологии

промышленное освоение технологии

распространение и тиражирование технологии

рутинизация технологии

модернизация технологии

26 Третья стадия жизненного цикла технологической инновации:

НИОКР по созданию технологии

промышленное освоение технологии

распространение и тиражирование технологии

рутинизация технологии

модернизация технологии

27 Четвертая стадия жизненного цикла технологической инновации:

НИОКР по созданию технологии

промышленное освоение технологии

распространение и тиражирование технологии

рутинизация технологии

модернизация технологии

28 В основе средних промышленных циклов, в соответствии с теорией Н.Д. Кондратьева лежит:

смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)

смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)

рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции

29 В основе длинных промышленных циклов, в соответствии с теорией Н.Д. Кондратьева лежит:

смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)

смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)

рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции

30 В основе коротких промышленных циклов, в соответствии с теорией Н.Д. Кондратьева лежит:

смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)

смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)

рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции

2. Инструкция по выполнению тесты выполняются письменно, во всех тестовых заданиях только один вариант правильного ответа. В тесте 25 тестовых заданий.

3. Критерии оценки:

Максимальная оценка 80 баллов (по двум контрольным точкам)

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

Расчетные задачи

Задача 1. Допустим, бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35 денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ). Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема.

Задача 2. В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

Задача 3. Бюджет проекта составляет 200 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 50 единиц, а фактически было израсходовано 46 единицы. При этом, согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 40 единиц. Рассчитайте в соответствии с традиционным подходом и методом освоенного объема отклонение по затратам. В каком случае наблюдается экономия денежных средств, а в каком – перерасход? Если рассчитать отклонение по расписанию, то каков реальный ход выполнения проекта по сравнению с запланированным графиком?

Задача 4. Установка компьютеров (PC). Вам нужно установить 25 PC в неделю. Затраты (стоимость) – 1000 руб. в день. По расписанию вам надо ставить 5 PC в день. Поэтому затраты на 1 PC – 200 руб. За первый день вы установили 5 PC и потратили 1000 руб. За второй день вы установили 3 компьютера, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. За третий день вы решили работать командой и установили 7 PC, но потратили 1500 руб. Определите индекс освоения затрат и индекс отклонения по расписанию.

Задача 5. Имеются следующие данные о стоимости работ в ходе реализации проекта: А – 300 тыс. рублей; В – 250 тыс. рублей; С – 120 тыс. рублей. Известно, что в ходе реализации проекта будет задействован 20 рабочих. Рассчитайте производительность труда одного рабочего стоимостным методом.

Задача 6. В ходе реализации проекта потребность в ресурсе составляет 900 изделий. Затраты на хранение единицы ресурса составляют 11,25 тыс. руб., а затраты на поставку – 50 тыс. руб. Определите размер оптимального заказа, а также точку заказа и средний объем поддерживаемого запаса.

Задача 7. Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75 дней. Определите оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Задача 8. Предприятие реализует проект на протяжении 50 недель. Необходимый объем ресурса в ходе реализации проекта составит 8 200 м. На предприятии ресурс расходуется равномерно, и требуется резервный запас, равный 150 м. Рассчитайте точку заказа данного ресурса.

Задача 9. Потребность предприятия в некотором химическом продукте, необходимом для производства алюминия по проекту составляет 16 000 кг. Среднее время выполнения заказа до момента доставки в запас равно 18 дням, и менеджер по логистике считает, что в среднем десяти дополнительных дней достаточно, чтобы избежать риска исчерпания запаса.

Задача 10. Рассчитать обеспеченность СХП «Нива» дизельным топливом на следующем этапе проекта, если известно, что стоимость переходного запаса топлива на конец предыдущего этапа составила 1250 ден. ед., предполагаемая потребность в нем составит 80 тыс. ден. ед., при прогнозируемой стоимости дизельного топлива 38,5 ден. ед./литр. Хватит ли топлива для выполнения работ на этапе, если известно, что планируемый расход составит 2200 л?

Задача 11. Проект имеет устойчивый спрос на 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в месяц. Стоимость размещения одного заказа составляет 10 000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Имея эту информацию, необходимо рассчитать затраты на приобретение, расходы на хранение, расходы на подготовку заказа и определить оптимальный размер заказа на данный товар. Например, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии.

Задача 12. Рассчитайте уровень безубыточности проекта по имеющимся данным: – Производственные расходы должны составить 1210 тыс. руб., из которых условно-постоянные затраты составят 35%. – Внебюджетные доходы по проекту составят 320 тыс. руб.

Задача 13. В рассмотрении находится инвестиционный проект. Согласно ему, инвестор должен вложить 10 тыс. у. е. Обещанный ему среднегодовой доход составляет 3 тыс. у. е. Найти срок окупаемости, выраженный в годах и месяца.

Задача 14. В инвестиционный проект предлагается вложить 1600 у.е. Обещанный среднегодовой доход составляет 400 у.е. Ожидается, что ставка доходности (дисконтирования) не будет меняться и будет составлять 10% годовых. Найти абсолютный и дисконтированный срок окупаемости.

Задача 15. Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам

следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.

Задача 16. Компания собирается приобрести новую технологическую линию стоимостью 200 млн руб. со сроком эксплуатации пять лет, внедрение которой позволит обеспечить дополнительные ежегодные денежные поступления в 50 млн руб. Требуемая норма доходности составляет 11%. Определить NPV проекта. Является ли данный проект экономически целесообразным.

Задача 17. 1. На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часам (плановые простои составляют не более 13 процентов на проведение ремонтных работ). По паспортным данным часовая производительность станка составляет 120 изделий. Фактическое время работы станка составило 7,3 часа, выработано 123 изделия. Определите:

1. коэффициент экстенсивного использования оборудования;
2. коэффициент интенсивного использования оборудования;
3. коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования.

Задача 18. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач. Доходы малого предприятия составляют 8 000 000 руб. в год. Текущие расходы - 700 000 руб. в год. Единовременные затраты - 250 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 36000 руб. в мес. Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задача 19. В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Определим экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат.

Показатели	Годы расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
Результаты—Р	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты — З	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования при ставке дохода 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

1. Находим дисконтированные результаты и дисконтированные затраты по годам расчетного периода.

2. Определяем экономический эффект:

3. Определяем величину удельных затрат.

Задача 20. Имеются следующие данные о производстве и реализации обоев со звукопоглощающим покрытием.

Показатели	Единица измерения	Величина показателя

Объемреализации	тыс. рулонов	300
Выручкаотреализации (P)	млн. руб	22588
Издержкипроизводства (себестоимостьпродукции) (3)	млн. руб.	8444

Определить экономический эффект (прибыль) от производства и реализации обоев со звукопоглощающим покрытием за расчетный период.

4. Критерии оценки:

Максимальная оценка 5 баллов за одну расчетную задачу. В течение семестра выполняется максимум 2 задачи.

- 4-5 баллов выставляется студенту, если он решил задачу и получил обоснованные и правильные результаты;
- 2-3 балла, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1 балл при наличии поверхностного подхода, но в то же время результаты есть;
- 0 баллов выставляется при отсутствии результатов.

Ситуационные задания

по дисциплине Управление жизненным циклом компании

Кейс №1

Разбор конкретной ситуации «Проблемы и возможности ООО «НеоДекор»»

Цель: исследовать закон синергии в деятельности организации.

Этапы работы:

1. Ознакомьтесь с исходной информацией относительно сложившейся ситуации в ООО «НеоДекор».
2. Ответьте на вопросы:
 - Каковы причины отрицательной синергии?
 - Как вы считаете, каким образом можно исправить ситуацию 1?
 - Какие действия необходимо предпринять для достижения положительных синергетических результатов?
 - Что изменил новый руководитель отдела для достижения положительного эффекта в ситуации 2?

Представим примеры положительной и отрицательной работы закона синергии в ООО «НеоДекор».

Общество с Ограниченной Ответственностью «НеоДекор» осуществляет несколько видов деятельности:

- поставка, монтаж и сервисное обслуживание технологического оборудования для баров, ресторанов и других заведений торгово-развлекательного комплекса;
- производство и монтаж индивидуальных и серийных барных стоек;
- разработка дизайна, производство и продажа мягкой и корпусной мебели;
- производство и монтаж наружной светодиодной рекламы.

Ситуация 1.

В организации существуют два отдела, работа которых тесно взаимосвязана. В отделе проектирования трудятся технологи – специалисты, осуществляющие подбор технологического оборудования по потребностям клиента, проектирующие расстановку и подключение данного оборудования.

В отделе монтажа и обслуживания работают монтажники, осуществляющие сборку, подключение и сервисное обслуживание технологического оборудования непосредственно на объектах у клиентов.

Специалисты в обоих отделах работают высококвалифицированные, получают достойную заработную плату, которая поставлена в зависимость от количества и качества их работы. И технологи, и монтажники часто работают сверхурочно, им нравится их работа.

По рабочим вопросам сотрудники названных отделов взаимодействуют либо непосредственно друг с другом, либо через руководителей отделов. Руководитель отдела проектирования является таким же технологом, как и остальные работники данного отдела, чуть более квалифицированным и дольше других работающим в ООО «НеоДекор». Отделом он руководит весьма формально, т.е. ставит свою подпись на заявлениях работников отдела, помогает своим подчиненным в каком-либо сложном проекте, доносит до них информацию от руководства организации и, в общем-то, всё.

Начальник отдела монтажа действительно руководит своими подчиненными, которые его беспрекословно слушаются, и он полностью выполняет все функции руководителя.

При возникновении особо спорных ситуаций, руководители названных отделов обращаются за решением к техническому директору, который быстро принимает решения, иногда не до конца разобравшись в ситуации.

Монтажники постоянно ругаются с технологами, технологи – с монтажниками. То монтажникам технически сложно поставить и подключить оборудования по проекту, начерченному технологами; они говорят, что сделать это немного по-другому было бы легче, а затрат на материалы и времени потребовалось бы меньше. Но проект уже начерчен, согласован с клиентом и утвержден, и внесение изменений – слишком долгое и дорогое занятие. То монтажники самовольно упростят схему подключения, вследствие чего у технологов «не идет» следующий проект на этом же объекте.

Спорные ситуации возникают постоянно, вследствие чего идет либо пересчет проекта, либо конфликтные ситуации с клиентами и между отделами, либо большие временные затраты сотрудников обоих отделов.

Все это очень неблагоприятно отражается на рабочем настроении в коллективе, доходах организации и работников, на имидже организации в глазах клиентов. Ведь те клиенты, которые столкнулись с затягиванием сроков работ или необходимостью дополнительных расходов в связи с переделкой проекта либо работ, не стремятся следующий проект заказать именно в этой организации. Высококвалифицированные сотрудники обоих отделов, вместо того, чтобы тратить время и энергию на новые и новые проекты, вынуждены решать постоянные разногласия, что само по себе отнимает много душевных и физических сил. Люди с нежеланием приходят каждый день на работу, их заработная плата меньше, чем могла бы быть, т. к. она строго зависит от количества и качества произведенных работ.

Это пример отрицательной синергии в организации. Потенциал ООО «НеоДекор» при такой организации работ более чем в 2 раза ниже той суммы потенциалов, в которую входят профессиональные сотрудники,

высококачественное оборудование, передовые технологии, организация работ и управление деятельностью. При такой организации работ и управлении деятельностью сотрудников потенциал компании будет всегда низким.

Ситуация 2.

Второй пример, мы рассмотрим на примере отдела закупок и логистики. В данном случае речь пойдет о положительном эффекте закона синергии, который сумел воплотить на практике новый руководитель отдела.

Год назад в отделе закупок и логистики была следующая ситуация: 4 равноправных сотрудника, которые занимались одной и той же работой. Конкретное задание, приходящее в определенный момент времени, выполнял тот сотрудник, который в этот момент времени был относительно свободен. «Относительно» – потому что работы у сотрудников отдела было много, отдел не справлялся с нагрузкой, периодически допускал серьезные ошибки.

То не отметят проданное оборудование в базе данных, а технолог выпишет на него счет клиенту и пообещает доставку в скором времени; то забудут срочно заказать нужную деталь для отдела монтажа, т. к. монтажник позвонил по телефону, а специалист по закупке записал на бумажке, которая потерялась в ворохе других бумаг; то «тянут» с переводом на русский язык описания нового, только пришедшего, оборудования, а технологи, соответственно, не могут его продавать и включать в проекты.

В общем, нареканий на отдел было много, срыв поставок того или иного оборудования приносил организации немалые финансовые потери; бардак в базе данных по оборудованию и несвоевременное выполнение задач отделом закупок и логистики приводили к ошибкам в работе других подразделений.

Семь месяцев назад в одного из сотрудников отдела закупок и логистики назначили руководителем этого отдела. За 7 истекших месяцев отдел стал работать четко и профессионально; работники других подразделений перестали писать служебные записки на сотрудников данного отдела; базой данных по оборудованию стали пользоваться работники других подразделений, которым это необходимо; сроки поставок оборудования уменьшились и стали в большинстве случаев соответствовать ожидаемым. Финансовые показатели работы отдела закупок и логистики поползли вверх, и, несмотря на то, что данное подразделение является затратной статьей бюджета, эти затраты уменьшились более чем вдвое.

Кейс № 2

«ЖЦО: роль формализации в построении оптимальной структуры».

Задание: Внимательно прочитайте кейс 2 «Упадок Yahoo». Ответьте на вопрос:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят ее недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждения этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

Кейс «Упадок Yahoo».

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые

растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (TimKoogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (BillBishop), сооснователь и вице-президент компании CBSMarketwatchInc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в WarnerBrothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздраемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

Кейс № 3

Внимательно прочитайте кейс 3 «В службе UPS порядок». Ответьте на вопросы:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компания?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. На стороны жизни и деятельности сотрудников направлены правила и регуляции в UPS?

4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
 5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
 6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
 7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
 8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации
- Кейс «В службе UPS порядок».

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

Построение модели аутсорсинга

Ситуация. Этой зимой старейшая фетро-обувная фабрика России “Русские валенки” совершила маленькую технологическую революцию. Валяльных дел мастера, идя в ногу со временем, перешли на выпуск экологически чистой продукции. Правда для этого им не пришлось модернизировать производство и закупать импортное оборудование. Просто технологи предприятия решили, что добавлять валенки различные красители - дело неблагодарное и весьма накладное. Теперь все производимые на предприятии валенки натуральный цвет овчины: серые и белые.

По просьбе корреспондентов “МК” об уникальном производстве рассказывает директор Валентина Ивановна:

- Наша фабрика - ровесница века. Она была основана в 1900г. на базе самоваляльной артели крестьянином Капустиным. Основным производством в те времена были женские войлочные чулки и охотничьи валенки. Сегодня же на полную мощность мы работаем только зимой, и в год удается свалять 300000 валенок, из которых 125 000 - детские. На фабрике работают 130 человек, большинство из них женщины.

Рассказывает валяльщица Валентина Апанасенко:

- Труд наш нелегкий, почти каждый с какой-нибудь болячкой. Фабрика настолько ветхая, что во время строительства линии метро Бутово, она чуть не рухнула. В основном нас удерживает здесь то, что живем рядом, да и привыкли, что в месяц по 6 000 р. получаем. Мужики у нас просто золото, даже не пьют на работе. На них самая тяжелая нагрузка - валка, насадка на колодку, горячая вулканизация. Здесь требуется немерная сила.

Мастер - насадчик на колодки Николай Корнилов:

- Сколько же Вы в день перекидываете колодок? Наверное, штук по 100, а то и больше. Привык, хотя и тяжело приходится, но нормы выполняю.

Сегодня основной клиент фабрики - сеть магазинов “Детский мир”. Туда отгружаются валенки для малышей и детей школьного возраста. На сегодняшний день цена на валенки просто смешотворная. Всего 500-750р. за пару. Валенки же больших размеров обувные магазины г.Москвы берут с большой неохотой. Из-за невысокой цены торговать ими невыгодно, да и спрос на них небольшой, ведь многие пользуются еще валенками своих предков. И все-таки на фабрике смотрят в будущее с надеждой.

Вопросы:

1. Проанализируйте деятельность фабрики “Русские валенки” с использованием PEST-анализа.
2. Назовите потребителей и их характеристики.
3. Предложите модель аутсорсинга, позволяющую улучшить показатели деятельности.

4. Критерии оценки:

В течении семестра решается не более двух кейсов. Максимальная оценка 5 баллов за каждую ситуационную задачу

- 4-5 баллов выставляется студенту, если он выполнил исследование и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;

- 2-3 балла, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1 балл при наличии поверхностного подхода, но в то же время результаты есть;
- 0 баллов выставляется при отсутствии результатов.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2, расчетная задача - 1. За теоретические ответы максимальная оценка по 30 баллов, за расчетную задачу максимальная оценка 40 баллов. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**«Управление жизненным циклом компании»**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- лабораторные занятия.

Перед посещением лекции рекомендуется просмотреть конспект предшествующей лекции. Допускается в процессе лекции задавать вопросы по обсуждаемым темам. При активной работе на лекции облегчается усвоение материала, усиливается теоретическая подготовка.

В ходе лабораторных занятий исследуются на моделях или на материалах из сети Интернет различные аспекты управления ЖЦ, даются рекомендации для самостоятельной работы.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду вопросов управления ЖЦ, развиваются навыки оценки различных параметров, этапы ЖЦ.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить лекционный материал и рекомендованную учебную литературу;
- изучить записи практических занятий;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.