

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Декан

Дата подписания: 02.08.2025 15:49:37

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«20» мая 2025 г.

Рабочая программа дисциплины
Управление жизненным циклом компании

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы магистратуры
38.04.02.08 Менеджмент организации

Для набора 2025 года

Квалификация
магистр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Курс	1		Итого	
Вид занятий	уп	рп		
Лекции	6	6	6	6
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	193	193	193	193
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	216	216	216	216

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Яковенко Сергей Вадимович

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

Методический совет направления: д.э.н., профессор В.М. Джуха

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

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:

- 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

Раздел 1. "Жизненный цикл"

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1 «Жизненный цикл инноваций как объект управления» Анализ зарубежной и отечественной практики формирования системы инновационной деятельности на предприятии	Практические занятия	1	2	УК-2 ПК-1
1.2	Технологии работы с заказчиками проектов Стратегия управления проектами как фактор, поддерживающий конкурентную стратегию. Процесс стандартизированного управления проектами.	Самостоятельная работа	1	40	УК-2 ПК-1
1.3	Тема 1.2 «Бизнес-планирование в системе управления» Подготовка бизнес-плана инновационного проекта и его презентация (работа выполняется в ПО Libre Office).	Практические занятия	1	2	УК-2 ПК-1
1.4	Аналитический иерархические процессы. Экономические методы оценки проектов. Технологии формирования портфеля проектов Методы выбора портфеля проектов. Традиционные диаграммы для управления портфелями проектов	Самостоятельная работа	1	53	УК-2 ПК-1
1.5	Тема 1.1 "Жизненный цикл как объект управления" Этапы ЖЦ Особенности этапов ЖЦ: товар, продукт, услуга ЖЦ проекта	Лекционные занятия	1	2	УК-2 ПК-1
1.6	Тема 2.1 "Бизнес-планирование" Типовая структура бизнес-плана Особенности бизнес-планирования в современных условиях Показатели эффективности	Лекционные занятия	1	2	УК-2 ПК-1

Раздел 2. "Особенности управления компаниями"

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1 "Стратегическое управление" Характеристики стратегического управления на современном этапе Особенности оценки эффективности стратегического управления Отличительные элементы стратегического управления. Тема 2.2	Лекционные занятия	1	2	УК-2 ПК-1

	"Управление затратами" Классификация затрат с учетом проектной деятельности Особенности затрат в международной деятельности Пути минимизации затрат				
2.2	Тема 2.1 «Стратегическое управление» Анализ конкретной ситуации. Тема 2.2 «Управление затратами» Работа с прикладными пакетами проектного анализа	Практические занятия	1	4	УК-2 ПК-1
2.3	Сетевой график заказчика. Целевой план проекта. Определение сегмента заказчика и группы. Выбор подсегмента и подгруппы заказчика (работа выполняется в ПО Libre Office).	Самостоятельная работа	1	50	УК-2 ПК-1
2.4	Стратегическая роль технологий управления проектами Устав проекта. SWOT-анализ проекта. Описание содержания проекта (работа выполняется в ПО Libre Office).	Самостоятельная работа	1	50	УК-2 ПК-1
2.5	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	1	9	УК-2 ПК-1

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Орехов С. А., Тихомирова Н. В., Селезнёв В. А.	Корпоративный менеджмент: учебное пособие	Москва: Дашков и К°, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Берг, Д. Б., Ульянова, Е. А., Добряк, П. В., Никонов, О. И.	Модели жизненного цикла: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014	ЭБС «IPR SMART»
3	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	ЭБС «IPR SMART»
4		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС «КонсультантПлюс»
ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>
Базы данных Росстата <https://gks.ru>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
Libre Office

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:
- столы, стулья;

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- персональный компьютер / ноутбук (переносной);- проектор;- экран / интерактивная доска. |
|---|

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
--

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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), тесты (1-30), расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)
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), тесты (1-30), расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)
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 практическими навыками	Вопросы к экзамену (1-56), тесты (1-30), расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)
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	Правильность, полнота и содержательность	Вопросы к экзамену (1-56), тесты (1-30),

	помощью конспекта и литературы	ответа Умение отстаивать свою позицию	расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)
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), тесты (1-30), расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)
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), тесты (1-30), расчетные задачи (1-20), кейсы (1-4)

1.2 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 к экзамену

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 иерархические процессы.
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. Дерево решений.
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. VSCF-анализ проекта.
46. Диаграмма прогнозирования контрольных событий.
47. Диаграмма скольжения.
48. Диаграмма буферов.
49. Технология 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

- 84-100 баллов (оценка «отлично») выставляется студенту, если он дал ответы на два вопроса и получил обоснованные и представляющие интерес выводы;
- 67-83 балла (оценка «хорошо»), если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») при наличии поверхностного подхода, но в то же время результатов;
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») при отсутствии результатов.

Тесты

1. Банк тестов по темам:

1 Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

- а) Экономические и социальные
- б) Экономические и организационные
- в) Экономические и правовые

2 Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- а) Большой бюджет
- б) Высокая степень неопределенности и рисков
- в) Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

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

- а) Объявляется окончание выполнения проекта
- б) Санкционируется начало проекта
- в) Утверждается укрупненный проектный план

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

- а) Жизненный цикл проекта
- б) Стадия проекта
- в) Результат проекта

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

- а) Этапы
- б) Стадии
- в) Фазы

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

- а) Контрольных исправлений
- б) Опытной эксплуатации

в) 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

- а) Период установления
- б) Содержание
- в) Стадии жизненного цикла
- г) 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.

- а) Зарождение
- б) Рост
- в) Замедление роста
- г) 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.

- а) Зарождение
- б) Рост
- в) Замедление роста
- г) 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 вернуть свои прошлые инвестиции.

- а) Зарождение
- б) Рост
- в) Замедление роста
- г) 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.

- а) Зарождение
- б) Рост
- в) Замедление роста
- г) Зрелость

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

«чехарды изделий»?

- а) Требования к капиталу
- б) Вертикальная интеграция
- в) Экономия на масштабе
- г) Быстрое обновление товара

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

- а) техническое задание
- б) предпроектное исследование
- в) эскизное проектирование
- г) детальное проектирование
- д) испытания

14 Период времени охватывающий жизненный цикл инновации:

- а) от создания новшества до его потребления
- б) от начала проектирования новшества до момента освоения его в производстве
- в) от зарождения идеи у новатора до освоения и использования инновации у потребителя-инноватора
- г) от фундаментальных научных исследований до завершения периода эксплуатации
- д) от начала научных исследований до завершения периода массового производства

15 Первая стадия жизненного цикла инновации:

- а) освоение (внедрение) новшества
- б) потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)
- в) создание новшества
- г) коммерциализация новшества (выведение на рынок)
- д) приобретение новшества потребителем

16 Вторая стадия жизненного цикла инновации:

- а) создание новшества
- б) коммерциализация новшества (выведение на рынок)
- в) приобретение новшества потребителем
- г) освоение (внедрение) новшества
- д) потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

17 Третья стадия жизненного цикла:

- а) создание новшества
- б) коммерциализация новшества (выведение на рынок)
- в) приобретение новшества потребителем
- г) освоение (внедрение) новшества
- д) потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

18 Четвертая стадия жизненного цикла инновации:

- а) создание новшества
- б) коммерциализация новшества (выведение на рынок)
- в) приобретение новшества потребителем
- г) освоение (внедрение) новшества
- д) потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

19 Пятая стадия жизненного цикла инновации:

- а) создание новшества

- б) коммерциализация новшества (выведение на рынок)
- в) приобретение новшества потребителем
- г) освоение (внедрение) новшества
- д) потребление новшества (включая обновление другой продукции или технологии)

20 Первая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

- а) НИОКР по созданию продукта
- б) технологическая подготовка и организация серийного производства продукта
- в) масштабный выпуск продукта
- г) снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта
- д) доминирование продукта на рынке

21 Вторая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

- а) НИОКР по созданию продукта
- б) технологическая подготовка и организация серийного производства продукта
- в) масштабный выпуск продукта
- г) снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта
- д) доминирование продукта на рынке

22 Третья стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

- а) НИОКР по созданию продукта
- б) технологическая подготовка и организация серийного производства продукта
- в) масштабный выпуск продукта
- г) снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта
- д) доминирование продукта на рынке

23 Четвертая стадия жизненного цикла продуктовой инновации:

- а) НИОКР по созданию продукта
- б) технологическая подготовка и организация серийного производства продукта
- в) масштабный выпуск продукта
- г) снижение объемов выпуска и прекращение производства продукта
- д) доминирование продукта на рынке

24 Первая стадия жизненного цикла технологической инновации:

- а) НИОКР по созданию технологии
- б) промышленное освоение технологии
- в) распространение и тиражирование технологии
- г) рутинизация технологии
- д) модернизация технологии

25 Вторая стадия жизненного цикла технологической инновации:

- а) НИОКР по созданию технологии
- б) промышленное освоение технологии
- в) распространение и тиражирование технологии
- г) рутинизация технологии
- д) модернизация технологии

26 Третья стадия жизненного цикла технологической инновации:

- а) НИОКР по созданию технологии
- б) промышленное освоение технологии
- в) распространение и тиражирование технологии
- г) рутинизация технологии

д) модернизация технологии

27 Четвертая стадия жизненного цикла технологической инновации:

- а) НИОКР по созданию технологии
- б) промышленное освоение технологии
- в) распространение и тиражирование технологии
- г) рутинизация технологии
- д) модернизация технологии

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

- а) смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)
- б) смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)
- в) рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции

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

- а) смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)
 - б) 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:

- а) смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)
- б) смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)
- в) 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 оценивания:

Максимальная оценка 80 баллов

- 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. На одном из существующих ростовском машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового изделия, при условии, что уже производится аналогичное изделие. Уже известно, что себестоимость нового изделия вырастет до 2500 руб. при прежнем уровне прибыли, равном 750 рублей на одно изделие. Капиталовложения в проект составляют 1500000 рублей (40% из этой суммы составляют заемные средства), планируется выпускать 1000 изделий в год.

Построить матрицу SWOT для стратегического анализа предприятия.

Решение.

	Возможности	Угрозы
«РМЗ»	1. Расширение диапазона возможных товаров. 2. Благоприятный сдвиг в курсах валют. 3. Большая доступность ресурсов.	1. Ослабление роста рынка. 2. Изменение вкусов и потребностей покупателей. 3. Ожесточение конкуренции
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1. Компания имеет прочную репутацию производителей качественно продукции. 2. Имеется четко сформулированная стратегия.	1. Увеличение ассортимента продуктов и услуг позволит наличие финансов. 2. Достаточная известность будет способствовать притоку клиентов.	1. Появление конкурентов вызовет дополнительный расход финансовых средств. 2. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1. Нет возможностей для расширения производственных площадей. 2. Негибкая политика работы с клиентами (сложная процедура предоставления кредитов и т.д.)	1. Расширение производственных площадей за счет привлечения аутсорсинга. 2. Плохая рекламная компания при увеличении ассортимента и дополнительных сопутствующих продуктов и услуг.	1. Проведение маркетинговых исследований

Задача 2. На одном из существующих ростовском машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового изделия, при условии, что уже производится аналогичное изделие. Уже известно, что себестоимость нового изделия вырастет до 2500 руб. при прежнем уровне прибыли, равном 750 рублей на одно изделие. Капиталовложения в проект составляют 1500000 рублей (40% из этой суммы составляют заемные средства), планируется выпускать 1000 изделий в год.

Определить срок окупаемости проекта, если налог на прибыль составляет 30%.

Ответ 2.

$$T_{ок} = \frac{K}{\pi_z(1 - n)} = \frac{1500000 \text{ руб}}{1000 \text{ шт} \times 750 \text{ руб} (1 - 0,3)}$$

Задача 3. На одном из существующих ростовском машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового изделия, при условии, что уже производится аналогичное изделие. Уже известно, что себестоимость нового изделия вырастет до 2500 руб. при прежнем уровне прибыли, равном 750 рублей на одно изделие. Капиталовложения в проект составляют 1500000 рублей (40% из этой суммы составляют заемные средства), планируется выпускать 1000 изделий в год.

Определить риски и их уровень для проекта.

Ответ 3.

Незначительный риск 0 – 25%

Приемлемый риск 25 – 50%

Высокий риск 50 – 75%

Недопустимый риск 75 – 100%

$$H = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% = \frac{0,40 \times 1500000}{0,60 \times 1500000} \times 100\% = 66,7\%, \text{ риск высокий}$$

Задача 4. Рассчитать среднегодовую стоимость ОПФ, если стоимость основных фондов на начало года составила 500 тыс.руб., с 1.07 вводятся основные фонды на 100 тыс. руб., с 1.08 будут списаны основные фонды на 70 тыс. руб.

Решение:

$$\Phi_{сго} = \Phi_{нг} + \frac{\Phi_{вв} \cdot n}{12} - \frac{\Phi_{выв} \cdot m}{12} = 500 + \frac{100 \cdot 6}{12} - \frac{70 \cdot 5}{12} = 520 \text{ тыс.руб}$$

Здесь: $\Phi_{нг}$, $\Phi_{вв}$, $\Phi_{выв}$ – стоимость фондов на начало года, стоимость вводимых фондов, стоимость выводимых фондов (соответственно), n – число месяцев работы введенного оборудования; m – число месяцев бездействия выводимого оборудования.

Задача 5. Первоначальная стоимость машины – 420 тыс. руб. Ликвидационная стоимость – 20 тыс.руб. Какова величина ежегодных отчислений на амортизацию, если норма амортизации составляет 10 %?

Решение:

$$A_{г} = (420 - 20) \cdot 0,10 = 40 \text{ тыс.руб.}$$

Задача 6. Стоимость оборотных средств предприятия – 3300 тыс.руб., план реализации продукции за год – 19,8 млн.руб. Определить коэффициент оборачиваемости оборотных средств, длительность одного периода (за год).

Решение:

$$K_{об} = 19800 : 3300 = 6 \text{ раз}$$

$$Д = 360 : 6 = 60 \text{ дней.}$$

Задача 7. Чистый вес изделия – 96 кг, норма расхода металла – 108 кг. Выпускается 3000 изделий в год. Поставки металла осуществляются один раз в квартал. Транспортный запас – два дня. Определить величину производственного запаса и коэффициент использования металла.

Решение:

1. Найдем суточную потребность в металле

$$Пс = \frac{108 \cdot 3000}{360} = 900 \text{ кг}$$

Производственный запас включает в себя

$$\text{текущий запас } З_{тек} = 900 \text{ кг} \cdot 90 \text{ дней} = 81000 \text{ кг,}$$

$$\text{страховой запас } З_{стр} = 50 \cdot З_{тек} = 0,50 \cdot 81000 = 40500 \text{ кг,}$$

транспортный запас $Z_{тр} = 2 \text{ дня} \cdot 900 \text{ кг} = 1800 \text{ кг}$, тогда производственный запас равен $Z_{пр} = 81000 + 40500 + 1800 = 123300 \text{ кг}$.

2. Коэффициент использования металла найдем как

$$K_{и} = \frac{96 \text{ кг}}{108 \text{ кг}} = 0,89.$$

Задача 7. Трудоемкость изготовления продукции снизилась с 500 чел.-час до 400 чел.-час. Определить экономию рабочего времени и повышение производительности труда в результате экономии рабочего времени.

Решение:

1. Экономия рабочего времени составляет

$$\frac{500 - 400}{500} \cdot 100 = 20\%.$$

2. Производительность труда выросла на

$$\frac{100 \text{ чел.-час.}}{400 \text{ чел.-час.}} \cdot 100 = 25\%.$$

Задача 8. Имеются следующие сведения о работе предприятия за два года:

Показатели	1-ый год	2-год	Отклонение
Объем продукции, тыс. руб.	2100	2279,1	+179,1
Численность ППП, чел.	700	710	+10
Средняя выработка, руб.	3000	3210	+210

Определить прирост продукции в результате увеличения численности работников (тыс. руб.); прирост продукции за счет повышения производительности труда (тыс. руб.); удельный вес прироста продукции за счет повышения производительности труда.

Решение:

$$1. Пч = 10 \text{ чел.} \cdot 3000 \text{ руб.} = 30000 \text{ руб.},$$

$$2. Ппт = 710 \text{ чел.} \cdot 210 \text{ руб.} = 149100 \text{ руб.}$$

$$3. V = \frac{149100}{179100} = 0,83$$

Задача 9. Предприятие производит продукцию по цене 18 тыс. руб., средние расходы на единицу продукции составляют 9 тыс. руб., а общие затраты 15 млн. руб. Определить критический объем выпуска продукции в натуральном и денежном выражениях.

Решение:

$$Q = \frac{15000000}{9000} = 16667 \text{ шт.}, \quad Bn = Q \cdot 18000 = 300000 \text{ руб.}$$

Задача 10. Определить общие затраты производства партии из 850 изделий, если известно, что постоянные затраты составляют 20000 рублей, а удельные переменные издержки на одно изделие 350 рублей.

Решение:

$$З_{общ} = 20000 + 850 \cdot 350 = 317500 \text{ руб.}$$

Задача 11. Предприятие выпускает изделия А и Б по программе, указанной в таблице. Потери времени по уважительным причинам составляют в среднем 10% от номинального фонда времени, коэффициент выполнения норм выработки — 1,2, количество рабочих дней в году -300, продолжительность смены 8 ч.

Изделия	Годовая программа выпуска, шт.	Норма штучного времени, ч.
А	30000	4
Б	50000	2

Определите потребную для предприятия численность производственных рабочих на планируемый год (чел.): а) при односменном режиме работы; б) при двухсменном режиме работы.

Решение: потребная численность производственных рабочих определяется соотношением потребного времени на выполнение годовой программы выпуска к годовому объему времени доступному для одного работника (с учетом односменного или двухсменного режима работы предприятия)

а) при односменном режиме работы

$$N_{\text{пр}} = (30000 \cdot 4 + 50000 \cdot 2) / (300 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,9 \cdot 1,2) = 85 \text{ чел.}$$

а) при двухсменном режиме работы

$$N_{\text{пр}} = (30000 \cdot 4 + 50000 \cdot 2) / (300 \cdot 8 \cdot 2 \cdot 0,9 \cdot 1,2) = 43 \text{ чел.}$$

Задача 12. Задача о контролерах. В ОТК работают контролеры 1 – го и 2 – го разрядов. Норма выработки ОТК за восьмичасовой рабочий день составляет не менее 1800 деталей. Контролер 1 – го разряда проверяет 25 изделий в час и не ошибается в 98% случаев. Контролер 2 – го разряда проверяет 15 деталей в час и не ошибается в 95% случаев. Заработная плата контролера 1 – го разряда составляет 4 руб. в час, контролера 2 – го разряда – 3 руб. в час. При каждой ошибке контролера предприятие несет убытки в размере 2 руб. за деталь. Предприятие может использовать не более 8 контролеров 1 – го разряда и не более 10 контролеров 2 – го разряда. Необходимо минимизировать затраты на контроль.

Решение:

1. Назначение переменных: неизвестными являются число контролеров 1-го и 2-го разрядов, соответственно, x_1 и x_2 .

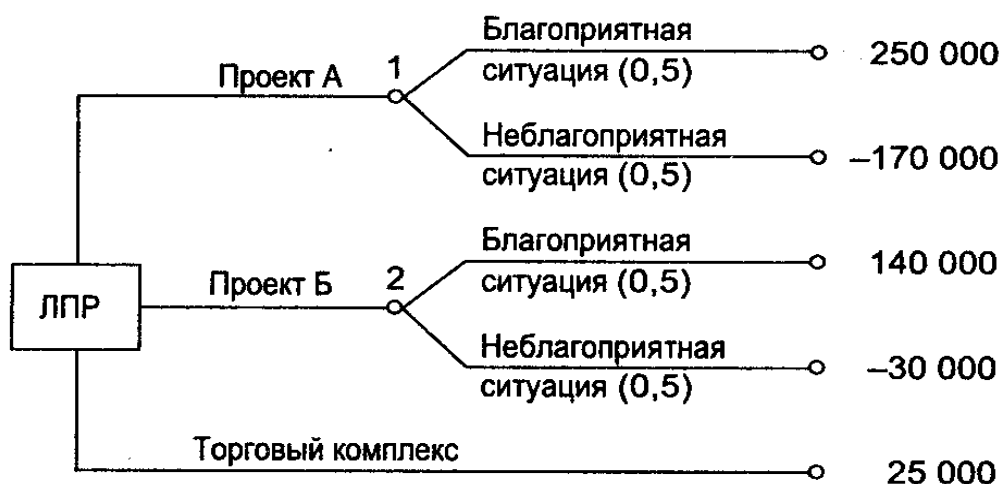
2. Формирование ограничений: ограничения касаются возможного количества контролеров каждого разряда, $0 \leq x_1 \leq 8$ и $0 \leq x_2 \leq 10$, и нормы выработки за рабочий день всеми контролерами, $(x_1 \cdot 25 + x_2 \cdot 15) \cdot 8 \geq 1800$.

3. Формирование целевой функции: целевой функцией является минимальные затраты на осуществление контроля, которые складываются из оплаты труда контролеров и стоимости их возможных ошибок. Это можно записать в следующем виде $Z = 5 \cdot x_1 + 4,5 \cdot x_2 \rightarrow \min$.

4. Решение полученной системы уравнений: решение данного примера можно получить графическим методом, ответ $x_1=8$ чел. и $x_2=2$ чел., симплекс-методом и др.

Задача 13. Менеджер компании решает вопрос об инвестировании. Можно инвестировать средства в проект А, проект Б, или в действующий торговый комплекс. С вероятностями 0,5 инвестиции в проекты А и Б могут принести выигрыши S_1 и S_2 в определенных денежных единицах: 250 000 либо -170 000 и 140 000 либо -30 000 соответственно. Инвестирование торгового комплекса (проект В) принесет гарантированную прибыль в размере 25 000. Определить решение ЛПР.

Решение. По данным задачи полагаем, что этапы 1—3 процесса принятия решения выполнены. Дерево решений приведено на рисунке.



Определим теперь ожидаемую прибыль в каждом возможном случае как математическое ожидание случайной величины, которая может принимать два значения с вероятностями p_1 и p_2 .

$$P = S_1 p_1 + S_2 p_2$$

Тогда для вершин 1—3 дерева решений средние ожидаемые выигрыши составят, соответственно, 40 000, 55 000 и 25 000. Если в качестве критерия выбора принять величину ожидаемой прибыли P , то следует выбрать проект Б.

Задача 14. Предложены к внедрению три изобретения. Определить, какое из них наиболее рентабельное.

	Инвестиции (К), млн. руб.	Предполагаемый доход (Д), млн. руб.
1	446,5	640,2
2	750,6	977,5
3	1250,0	1475,5

Решение:

1. Необходимо рассчитать рентабельность для каждого случая и выбрать наибольшее абсолютное значение

$$J_{R1} = 640,2 / 446,5 = 1,44 \text{ или } 144 \%$$

$$J_{R2} = 977,5 / 750,6 = 1,3 \text{ или } 130 \%$$

$$J_{R3} = 1475,5 / 1250,0 = 1.18 \text{ или } 118 \%$$

Ответ: наиболее рентабельным является первое изобретение.

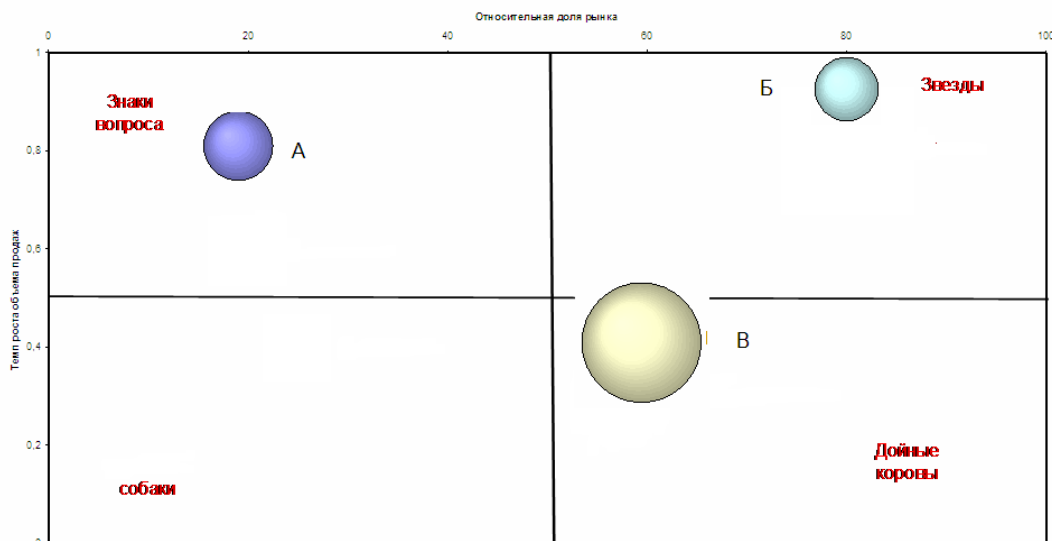
Задача 15. На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового типа изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Положение изделий на рынке характеризуется следующей таблицей

Изделие	Относительная доля рынка	Темпы роста	Доля общего объема производства
А	0,2	0,8	30%
Б	0,8	1,0	25%
В	0,6	0,4	45%

Предполагаются капиталовложения в проект в объеме 8 млн. руб., себестоимость – 2000 руб., отпускная цена с завода 2500 руб., ежегодная инфляция 12 %, планируется производить 2000 изделий в год.

На основе матрицы БКГ предложить стратегическое развитие изделия на основе анализа ситуации существующих.

Решение.



(Звезды) - перспективные бизнес-единицы, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке

(Дойные коровы) - источник стабильных доходов, не имеющий, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц - сохранение существующего уровня.

(Знаки Вопросы) - как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка, перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности

(Собаки) - направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. Таких бизнес-единиц не должно быть много.

Необходимо производить изделия типа В (стабильный спрос на рынке) или типа Б (лидер на растущем рынке).

Задача 16. На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового типа изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В.

Предполагаются капиталовложения в проект в объеме 8 млн. руб., себестоимость – 2000 руб., отпускная цена с завода 2500 руб., ежегодная инфляция 12 %, планируется производить 2000 изделий в год.

2. Определить точку безубыточности.

Решение.

Точка безубыточности - $q_{кр}$.

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{\text{Суммарные издержки}}{\text{Прибыль от единицы продукции}} = \frac{8 \text{ млн. руб.}}{2500 \text{ руб.} - 2000 \text{ руб.}}$$

Задача 17. На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового типа изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В.

Предполагаются капиталовложения в проект в объеме 8 млн. руб., себестоимость – 2000 руб., отпускная цена с завода 2500 руб., ежегодная инфляция 12 %, планируется производить 2000 изделий в год.

Определить суммарную прибыль за три года реализации проекта при стабильном уровне инфляции.

Решение.

Суммарная прибыль равна прибыли за каждый год с учетом инфляции (инфляция у нас стабильна и равна 12%, в расчетах используется 0,12)

$$\sum \Pi = \pi_1 + \pi_2 + \pi_3$$

$$\pi_1 = (2500\text{руб} - 2000\text{руб}) \times 2000\text{изд}/\text{год}$$

$$\pi_2 = ((2500\text{руб} - 2000\text{руб}) \times 2000\text{изд}/\text{год}) \times k_d^2 = 1\text{млн.руб} \times \frac{1}{(1 + 0,12)^{2-1}} = 890\text{тыс.руб}$$

$$\pi_3 = ((2500\text{руб} - 2000\text{руб}) \times 2000\text{изд}/\text{год}) \times k_d^3 = 1\text{млн.руб} \times \frac{1}{(1 + 0,12)^{3-1}} = 797\text{тыс.руб}$$

Задача 18. На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения нового изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб.

Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 500 - Q$, при средней себестоимости 125 руб., и при средней цене 150 руб. Капиталовложения в проект равны 20000 руб.

Определить объем производства новой продукции обеспечивающий максимальную прибыль (без учета инфляции).

Решение.

Прибыль находится : $B = TR - TC = (\text{Сум. доход} - \text{Сум. издержки})$

$$B = \max, \quad \text{при } \frac{\partial B}{\partial Q} = 0,$$

$$TR = P \times Q = (500 - Q) \times Q = 500Q - Q^2,$$

$$TC = FC + VC = 20000 + 125Q$$

Подставим два предыдущих выражения в формулу для прибыли, продифференцируем и приравняем к нулю:

$$B = 500Q - Q^2 - 20000 - 125Q = -Q^2 + 375Q - 20000$$

$$\frac{\partial B}{\partial Q} = (-Q^2 + 375Q - 20000)' = 0,$$

$$-2Q + 375 = 0, Q = \frac{375}{2} = 187,5\text{шт.}$$

При выпуске и реализации 187 изделий прибыль предприятия достигнет максимума.

Задача 19. На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения нового изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб.

Определить рентабельность по каждому типу изделий.

Решение:

$$R_A = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{145\text{руб} - 120\text{руб}}{120\text{руб}} \times 100\% = 20,1\%$$

$$R_B = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{150\text{руб} - 125\text{руб}}{125\text{руб}} \times 100\% = 20\%$$

$$R_B = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{155\text{руб} - 130\text{руб}}{130\text{руб}} \times 100\% = 19,2\%$$

Рентабельность изделия А самая высокая, следовательно, это наиболее привлекательный продукт для производства.

Задача 20. На заводе производятся три вида изделий. При благоприятном развитии рынка (вероятность 0,6) себестоимость изготовления, соответственно, равна: 1200 руб., 1250 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы реализации А — 10000 ед., Б — 9000 ед., В — 9500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб. При неблагоприятном развитии рынка себестоимость продажи единицы, соответственно, равна: 1250 руб., 1300 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы: А — 9000 ед., Б — 10000 ед., В — 10500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб.

Построить дерево решение и обосновать выбор производимой продукции.

Решение.

ЛПР	Благ. 0,6	Изд.А - (10000шт*(1450руб-1200руб)=2,5 млн.руб
		Изд.Б - (9000шт*(1500руб-1250руб)=2,25млн.руб
		Изд.В - (9500шт*(1550руб-1300руб)=2,375млн.руб
	Неблаг. 0,4	Изд.А - (9000шт*(1450руб-1250руб)=1,8млн.руб
		Изд.Б - (10000шт*(1500руб-1300руб)=2млн.руб
		Изд.В - (10500шт*(1550руб-1300руб)=2,625млн.руб

ЛПР – лицо принимающее решение

4. Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов за расчетные задачи – 10 баллов (2 задачи по 5 баллов).

- 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.

Кейсы

Кейс №1

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

Цель: исследовать закон синергии в деятельности организации.

Алгоритм решение:

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?

Использование закона синергии в ООО «НеоДекор»

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».

Алгоритм решения:

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 его 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 подтверждение 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 (Tim Koogle). 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 (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., 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 Warner Brothers, 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, раздираемую 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».

Алгоритм решения:

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.

Кейс № 4

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 самовалальной 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 непомерная 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 смехотворная. 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.

Алгоритм решения

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 оценивания:

Максимальное количество баллов за кейсы – 10 баллов (2 кейса по 10 баллов).

- 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 задании – 2, расчетная задача - 1. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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.

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 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.