

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Производственный менеджмент

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
**Управление промышленными предприятиями и
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового и предпринимательского* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент*.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-6	Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации	ИД2 _{ПКв-6} – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных.
2	ПКв-7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД2 _{ПКв-7} – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-6} – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных.	Знает: методы осуществления технико-экономических расчетов при решении типовых задач тактического планирования производства и определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними
	Умеет: осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации при сохранении специализации ее подразделений
	Владеет: навыками участия в разработке предложений и принятия тактических организационно-управленческих решений, которые могут привести к повышению экономической эффективности производственной деятельности организации
ИД2 _{ПКв-7} – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач так-	Знает: принципы организации производства и методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов

тического управления деятельностью организации	Умеет: применять методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники. процессов и выполнения плановых заданий
	Владеет: навыками обоснования количественных и качественных показателей производственных ресурсов для организации мониторинга производственных процессов и выполнения плановых заданий

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ОП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

- Введение в профессиональную деятельность;
- Нормирование и анализ эффективности использования производственных ресурсов;
- Организация и планирование производством;
- Экономика и социология труда;
- Учет и управленческий анализ;
- Анализ отраслевых рынков;
- Управление финансами организации;
- Бизнес-планирование;
- Основные химические технологии;
- Продукты питания из растительного сырья;
- Продукты питания животного происхождения;
- Биоэкономика и безопасность пищевых продуктов;
- Управление затратами и контроллинг;
- Организационно-правовые и социальные основы малого бизнеса;
- Управленческий учет и бюджетирование;
- Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика.

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

- Управление изменениями;
- Управление инновационно-инвестиционной деятельностью;
- Управление бизнес-процессами;
- Производственная практика, преддипломная практика;
- выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.	
		6	7
Общая трудоемкость дисциплины	216	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	87,95	55	32,95
Лекции	33	18	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические занятия	51	36	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	51	36	15
Консультации текущие	1,65	0,9	0,75
Консультации перед экзаменом	2	-	2
Вид аттестации (зачет, экзамен)	0,3	0,1	0,2

Самостоятельная работа:	94,25	53	41,25
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	19,8	10,8	9
Подготовка к практическим занятиям	30,6	21,6	9
Другие виды самостоятельной работы, в том числе решение ситуационных задач, кейс-заданий	23,85	10,6	13,25
РПР	20	10	10
Подготовка к экзамену	33,8	-	33,8

5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
6 семестр			
1	Сущность и содержание производственной логистики.	Сущность, цель, предмет и задачи производственной логистики в тактическом управлении в том числе тактическом планировании производства и управления ресурсами. Понятие материального потока и логистической операции. Информационные потоки в логистике. Концепция и функции логистики. Объекты производственных логистических структур. Цель и типовые задачи производства с позиции логистики и менеджмента. Логистические концепции организации производства. Необходимость управления логистикой на производственном уровне. Толкающая и тянущая системы управления. Производственные процессы и их классификация. Уровни управления производством. Методы организации входных материальных потоков и отношений с рынком и поставщиками. Снабженческая деятельность производства. Способы доставки на предприятие предметов труда. Ведение процедур учета выполнения плановых заданий по документам. Исследование рынка готовой продукции для решения типовых задач выявления и использования резервов производства в тактическом планировании. Посредничество и функции посредников. Качество обслуживания потребителей продукции. Понятие, функции, принципы и виды распределения в логистике. Распределительная система и ее характеристики. Склады, их виды, назначение и типовые задачи тактического управления снабжением и распределением продукции. Характеристика складских операций.	17
2	Сущность и содержание производственного менеджмента.	Производственная система как объект управления. Цель, типовые задачи, функции производственного менеджмента. Субъекты производственного менеджмента. Отличительные особенности производственных систем, обуславливающие различия в решениях, принимаемых в рамках производственного менеджмента: степень стандартизации, тип производства, работа системы в области производства или в сфере обслуживания. Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними для составления проектов производственной деятельности. Эволюция производственного менеджмента как науки.	23
3	Планирование в производственном менеджменте.	Система планов предприятия в производственном менеджменте. Базовая стратегия производства, ее альтернативные варианты и предметное содержание. Тактическое планирование на промышленном предприятии. Организация внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях. Участники процесса планирования, распределение функций и типовых задач планирования между ними.	23

4	Планирование производства.	План сбыта как исходный пункт разработки всех тактических планов предприятия. Структура и показатели производственной программы предприятия. Показатели плана производства. Производственная мощность предприятия и порядок ее расчета. Производственные факторы, влияющие на производственную мощность, и показателей ее использования. Сущность, функции и типовые задачи оперативно-производственного планирования. Контроль и регулирование хода выполнения производственных планов (диспетчирование).	23
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства.	Планирование потребности в материальных ресурсах. Количественные и качественные показатели производственных ресурсов для мониторинга производственных процессов. Методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Нормы расхода предметов труда и их разновидности, используемые в планировании потребности в материальных ресурсах. Планирование потребности в персонале. Баланс рабочего времени. Планирование средств на оплату труда. Взаимосвязь плановых расчетов в тактическом плане предприятия. Планирование издержек и прибыли. Виды и методы планирования прибыли. Состав и показатели финансового плана предприятия.	21
7 семестр			
6	Функция организации в производственном менеджменте.	Сущность организации производства и типовые задачи, которые решает функция организации в производственном менеджменте. Стадии жизненного цикла изделия и направления организационной деятельности, им соответствующие. Организация подготовки и освоения производства новых изделий. Организационные структуры управления процессами создания и освоения новой продукции. Понятие, виды, классификация производственных процессов. Структура производственного процесса и характеристика его основных элементов.	18
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве.	Производственная структура предприятия и ее элементы. Факторы, определяющие производственную структуру предприятия. Определение специализации подразделений организации и производственных связей между ними. Принципы рационального размещения подразделений предприятия. Технологический и предметный подходы к организации производства в пространстве. Производственный цикл и его структура. Виды движения предметов труда в производстве. Анализ производственного цикла, пути и методы его сокращения.	18
8	Организация вспомогательных и обслуживающих процессов.	Организация мониторинга производственных процессов движения незавершенного производства. Использование аналитических методов и инструментов при внедрении процедур учета выполнения плановых заданий. Производственная инфраструктура предприятия.	18
9	Современные тенденции развития систем управления производством.	Системы производственного управления и их взаимосвязь со сложностью производимой продукции и возобновляемостью производственного процесса. Характеристика основных современных подходов к управлению производством.	17,25
<i>Консультации текущие</i>			1,65
<i>Консультации перед экзаменом</i>			2
<i>Подготовка к экзамену</i>			33,8
<i>Зачет, экзамен</i>			0,3

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
6 семестр				

1	Сущность и содержание производственного менеджмента.	2	6	9
2	Сущность и содержание производственной логистики.	4	8	11
3	Планирование в производственном менеджменте.	4	8	11
4	Планирование производства	4	8	11
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства.	4	6	11
7 семестр				
6	Функция организации в производственном Менеджменте.	4	4	10
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве.	4	4	10
8	Организация вспомогательных и обслуживающих процессов.	4	4	10
9	Современные тенденции развития систем управления производством.	3	3	11,25

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч.
6 семестр			
1	Сущность и содержание производственного менеджмента.	Сущность, цель, предмет и задачи производственной логистики в тактическом управлении в том числе тактическом планировании производства и управления ресурсами. Понятие материального потока и логистической операции. Информационные потоки в логистике. Концепция и функции логистики. Объекты производственных логистических структур. Цель и типовые задачи производства с позиции логистики и менеджмента. Логистические концепции организации производства. Необходимость управления логистикой на производстве. Толкающая и тянущая системы управления. Производственные процессы и их классификация. Уровни управления производством. Методы организации входных материальных потоков и отношений с рынком и поставщиками. Снабженческая деятельность производства. Способы доставки на предприятие предметов труда. Ведение процедур учета выполнения плановых заданий по документам. Исследование рынка готовой продукции для решения типовых задач выявления и использования резервов производства в тактическом планировании. Посредничество и функции посредников. Качество обслуживания потребителей продукции. Понятие, функции, принципы и виды распределения в логистике. Распределительная система и ее характеристики. Склады, их виды, назначение и типовые задачи тактического управления снабжением и распределением продукции. Характеристика складских операций.	2
2	Сущность и содержание производственной логистики.	Производственная система как объект управления. Цель, типовые задачи, функции производственного менеджмента. Субъекты производственного менеджмента. Отличительные особенности производственных систем, обуславливающие различия в решениях, принимаемых в рамках производственного менеджмента: степень стандартизации, тип производства, работа системы в области производства или в сфере обслуживания. Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними для составления проектов производственной деятельности. Эволюция производственного менеджмента как науки.	4
3	Планирование в производственном менеджменте.	Система планов предприятия в производственном менеджменте. Базовая стратегия производства, ее альтернативные варианты и предметное содержание. Тактическое планирование на промышленном предприятии. Организация внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях. Уча-	4

		стники процесса планирования, распределение функций и типовых задач планирования между ними.	
4	Планирование производства.	План сбыта как исходный пункт разработки всех тактических планов предприятия. Структура и показатели производственной программы предприятия. Показатели плана производства. Производственная мощность предприятия и порядок ее расчета. Производственные факторы, влияющие на производственную мощность, и показателей ее использования. Сущность, функции и типовые задачи оперативно-производственного планирования. Контроль и регулирование хода выполнения производственных планов (диспетчирование).	4
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства.	Планирование потребности в материальных ресурсах. Количественные и качественные показатели производственных ресурсов для мониторинга производственных процессов. Методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Нормы расхода предметов труда и их разновидности, используемые в планировании потребности в материальных ресурсах. Планирование потребности в персонале. Баланс рабочего времени. Планирование средств на оплату труда. Взаимосвязь плановых расчетов в тактическом плане предприятия. Планирование издержек и прибыли. Виды и методы планирования прибыли. Состав и показатели финансового плана предприятия.	4
7 семестр			
6	Функция организации в производственном менеджменте.	Сущность организации производства и типовые задачи, которые решает функция организации в производственном менеджменте. Стадии жизненного цикла изделия и направления организационной деятельности, им соответствующие. Организация подготовки и освоения производства новых изделий. Организационные структуры управления процессами создания и освоения новой продукции. Понятие, виды, классификация производственных процессов. Структура производственного процесса и характеристика его основных элементов.	4
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве.	Производственная структура предприятия и ее элементы. Факторы, определяющие производственную структуру предприятия. Определение специализации подразделений организации и производственных связей между ними. Принципы рационального размещения подразделений предприятия. Технологический и предметный подходы к организации производства в пространстве. Производственный цикл и его структура. Виды движения предметов труда в производстве. Анализ производственного цикла, пути и методы его сокращения.	4
8	Организация вспомогательных и обслуживающих процессов.	Организация мониторинга производственных процессов движения незавершенного производства. Использование аналитических методов и инструментов при внедрении процедур учета выполнения плановых заданий. Производственная инфраструктура предприятия.	4
9	Современные тенденции развития систем управления производством.	Системы производственного управления и их взаимосвязь со сложностью производимой продукции и возобновляемостью производственного процесса. Характеристика основных современных подходов к управлению производством.	3

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
6 семестр			

1	Сущность и содержание производственного менеджмента.	Сущность, цель, предмет и задачи производственной логистики в тактическом управлении в том числе тактическом планировании производства и управления ресурсами. Понятие материального потока и логистической операции. Информационные потоки в логистике. Концепция и функции логистики. Объекты производственных логистических структур. Цель и типовые задачи производства с позиции логистики и менеджмента. Логистические концепции организации производства. Необходимость управления логистикой на производстве. Толкающая и тянущая системы управления. Производственные процессы и их классификация. Уровни управления производством. Методы организации входных материальных потоков и отношений с рынком и поставщиками. Снабженческая деятельность производства. Способы доставки на предприятие предметов труда. Ведение процедур учета выполнения плановых заданий по документам. Исследование рынка готовой продукции для решения типовых задач выявления и использования резервов производства в тактическом планировании. Посредничество и функции посредников. Качество обслуживания потребителей продукции. Понятие, функции, принципы и виды распределения в логистике. Распределительная система и ее характеристики. Склады, их виды, назначение и типовые задачи тактического управления снабжением и распределением продукции. Характеристика складских операций.	6
2	Сущность и содержание производственной логистики.	Производственная система как объект управления. Цель, типовые задачи, функции производственного менеджмента. Субъекты производственного менеджмента. Отличительные особенности производственных систем, обуславливающие различия в решениях, принимаемых в рамках производственного менеджмента: степень стандартизации, тип производства, работа системы в области производства или в сфере обслуживания. Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними для составления проектов производственной деятельности. Эволюция производственного менеджмента как науки.	8
3	Планирование в производственном менеджменте.	Система планов предприятия в производственном менеджменте. Базовая стратегия производства, ее альтернативные варианты и предметное содержание. Тактическое планирование на промышленном предприятии. Организация внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях. Участники процесса планирования, распределение функций и типовых задач планирования между ними.	8
4	Планирование производства.	План сбыта как исходный пункт разработки всех тактических планов предприятия. Структура и показатели производственной программы предприятия. Показатели плана производства. Производственная мощность предприятия и порядок ее расчета. Производственные факторы, влияющие на производственную мощность, и показатели ее использования. Сущность, функции и типовые задачи оперативно-производственного планирования. Контроль и регулирование хода выполнения производственных планов (диспетчирование).	8
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства.	Планирование потребности в материальных ресурсах. Количественные и качественные показатели производственных ресурсов для мониторинга производственных процессов. Методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Нормы расхода предметов труда и их разновидности, используемые в планировании потребности в материальных ресурсах. Планирование потребности в персонале. Баланс рабочего времени. Планирование средств на оплату труда. Взаимосвязь плановых расчетов в тактическом плане предприятия. Планирование издержек и прибыли. Виды и методы планирования прибыли. Состав и показатели финансового плана предприятия.	6

7 семестр			
6	Функция организации в производственном менеджменте.	Сущность организации производства и типовые задачи, которые решает функция организации в производственном менеджменте. Стадии жизненного цикла изделия и направления организационной деятельности, им соответствующие. Организация подготовки и освоения производства новых изделий. Организационные структуры управления процессами создания и освоения новой продукции. Понятие, виды, классификация производственных процессов. Структура производственного процесса и характеристика его основных элементов.	4
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве.	Производственная структура предприятия и ее элементы. Факторы, определяющие производственную структуру предприятия. Определение специализации подразделений организации и производственных связей между ними. Принципы рационального размещения подразделений предприятия. Технологический и предметный подходы к организации производства в пространстве. Производственный цикл и его структура. Виды движения предметов труда в производстве. Анализ производственного цикла, пути и методы его сокращения.	4
8	Организация вспомогательных и обслуживающих процессов.	Организация мониторинга производственных процессов движения незавершенного производства. Использование аналитических методов и инструментов при внедрении процедур учета выполнения плановых заданий. Производственная инфраструктура предприятия.	4
9	Современные тенденции развития систем управления производством.	Системы производственного управления и их взаимосвязь со сложностью производимой продукции и возобновляемостью производственного процесса. Характеристика основных современных подходов к управлению производством.	3

5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, час
6 семестр			
1	Сущность и содержание производственного менеджмента	проработка материалов по конспекту лекций	9
		подготовка к практическим занятиям	
2	Сущность и содержание производственной логистики	проработка материалов по конспекту лекций	11
		подготовка к практическим занятиям	
		РПР	
3	Планирование в производственном менеджменте	проработка материалов по конспекту лекций	11
		подготовка к практическим занятиям	
		ситуационные задачи	
4	Планирование производства	проработка материалов по конспекту лекций	11
		подготовка к практическим занятиям	
		РПР	
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства	проработка материалов по конспекту лекций	11
		подготовка к практическим занятиям	
		РПР	
7 семестр			
6	Функция организации в производственном менеджменте	проработка материалов по конспекту лекций	10
		подготовка к практическим занятиям	
		Кейс-задание	
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве	проработка материалов по конспекту лекций	10
		подготовка к практическим занятиям	
		РПР	
	Организация	проработка материалов по конспекту лекций	10

8	вспомогательных и обслуживающих процессов	подготовка к практическим занятиям	
		РПР	
9	Современные тенденции развития систем управления производством	проработка материалов по конспекту лекций	11,25
		подготовка к практическим занятиям	

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Иванов, В. Н. Производственный менеджмент : учебное пособие / В. Н. Иванов, Д. В. Рудаков. — Омск : ОмГТУ, 2022. — 121 с. <https://e.lanbook.com/book/343631>

2. Полуэктов, В. А. Производственный менеджмент: отраслевые особенности и технологии : учебное пособие / В. А. Полуэктов. — Новосибирск : НГТУ, 2021. — 120 с. <https://e.lanbook.com/book/216362>

3. Костюхин, Ю. Ю. Основы производственного менеджмента : учебник / Ю. Ю. Костюхин, О. О. Скрыбин. — Москва : МИСИС, 2022. — 308 с. — ISBN 978-5-907560-11-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/263561>.

6.2 Дополнительная литература

1. Фейзуллаев, Ф. С. Теория и практика производственного менеджмента : учебное пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. — 87 с. <https://e.lanbook.com/book/138120>

2. Основы производственного менеджмента. Практикум : учебное пособие / Ю. Ю. Костюхин, И. А. Ларионова, О. О. Скрыбин [и др.]. — Москва : МИСИС, 2020. — 227 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/178125>

6.3 Учебно-методические материалы

Производственный менеджмент: задания и методические задания и методические указания к СРО для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 - "Менеджмент"/ М. В. Филатова, Е. С. Стряпчих, И. Е. Устюгова; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 19 с. <http://education.vsu.ru>

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	https://www.consultant.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300C15-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;

- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)** в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч	
		6	7
Общая трудоемкость дисциплины	216	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	35	20,5	14,5
Лекции	14	8	6
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические занятия	18	12	6
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	18	12	6
Консультации текущие	0,7	0,4	0,3
Консультации перед экзаменом	2	-	2
Вид аттестации (зачет, экзамен)	0,3	0,1	0,2
Самостоятельная работа:	147,2	87,5	59,7
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	47	24	23
Подготовка к практическим занятиям	9	6	3
РПР	20	10	10
Другие виды самостоятельной работы, ситуационные задачи, кейс-задания	71,2	47,5	23,7
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-6	Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации	ИД2 _{ПКв-6} – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных.
2	ПКв-7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД2 _{ПКв-7} – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-6} – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных.	Знает: методы осуществления технико-экономических расчетов при решении типовых задач тактического планирования производства и определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними
	Умеет: осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации при сохранении специализации ее подразделений
	Владеет: навыками участия в разработке предложений и принятия тактических организационно-управленческих решений, которые могут привести к повышению экономической эффективности производственной деятельности организации
ИД2 _{ПКв-7} – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации	Знает: принципы организации производства и методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов
	Умеет: применять методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники. процессов и выполнения плановых заданий
	Владеет: навыками обоснования количественных и качественных показателей производственных ресурсов для организации мониторинга производственных процессов и выполнения плановых заданий

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Сущность и содержание производственной логистики.	ПКв-6 (ИД2 _{ПКв-6}) ПКв-7 (ИД2 _{ПКв-7})	Собеседование (вопросы к зачету)	1-41, 97-101, 107-113;	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
2	Сущность и содержание производственного менеджмента			42-96, 102-106, 114-120	
3	Планирование в производственном менеджменте.		Собеседование (вопросы к экзамену)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
4	Планирование производства.		Тестовые задания		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
5	Планирование потребности в ресурсах для выполнения плана производства.		Кейс-задания		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
6	Функция организации в производственном менеджменте.				
7	Организация производственных процессов во времени и в пространстве.		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
8	Организация вспомогательных и обслуживающих процессов.		РПР		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
9	Современные тенденции развития систем управления производством.				

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

3.1. Банк заданий

ПКв-6 – Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации (ИД2ПКв-6 – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Производство – это вид операционной деятельности, направленной а) на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и её реализацию. б) на сбыт готовой продукции. в) на подготовку планов по выпуску продукции
2	Различают следующие виды операционной деятельности: а) Обработка материалов, транспортировка, сервис б) Производство, поставка, транспортировка, сервис в) Поставка, транспортировка, сервис
3	Производственная система – это: а) искусственная система, созданная без участия человека для производства материальных благ. б) обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, неспособная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг в) единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции
4	Вспомогательные цеха это а) цеха, которые обеспечивают основные цехи необходимой продукцией (инструментальной, ремонтно-механической, электроремонтной) б) складское, транспортное хозяйство, санитарно-технические и общезаводские устройства. в) заготовительные (литейный, кузнечный), обрабатывающие (термические, механические) и сборочные (узловой, общей сборки, испытательный).
5	Факторы, которые не определяют производственную структуру предприятия: а) характер продукции б) система сбыта предприятия в) масштаб производства г) специализация производства д) уровень механизации и автоматизации производства
6	Предприятие работает в одну смену. Программа выпуска составляет 120 штук. Чему равен такт? а) 6 мин/шт б) 2 мин/шт в) 4 мин/шт
7	Определенный порядок осуществления трудового процесса называется: а) организацией производства б) технологией деятельности в) организацией труда г) условиями труда д) штатным расписанием
8	Система производственной взаимосвязи и взаимодействия образует: а) кооперацию труда б) дисциплину труда в) организацию труда

9	<p>Что является объектом экономического анализа?</p> <p>а). Сбор и обработка материалов и принятия управленческих решений б). Совокупность производственных отношений во взаимосвязи с производственными силами в). Материальные и социальные процессы деятельности предприятия г) Хозяйственная деятельность, которая включает материальные, экономические и социальные процессы</p>
10	<p>Какие показатели являются абсолютными величинами?</p> <p>а). Коэффициенты, проценты б). Килограммы, метры, тонны в). Размеры, объемы общественных явлений г). Числовые соотношения, характерные для общественных явлений</p>
11	<p>Относительные величины выражаются в :</p> <p>а). Натуральных единицах б). Стоимостной оценке в). Коэффициентах, структуре, процентах г). Числовых соотношениях</p>
12	<p>Анализ безубыточности является частью...</p> <p>а) Плана маркетинга б) Сметы производства в) Финансового плана г) Организационного плана</p>
13	<p>Анализ отчетности по сегментам бизнеса включает показатель...</p> <p>а) выручки б) Стоимости основных средств в) Запасов сырья г) Кредиторской задолженности</p>
14	<p>Краткосрочное прогнозирование позволяет осуществить анализ:</p> <p>а) факторный б) трендовый в) Метод коэффициентов г) вертикальный</p>
15	<p>Анализ финансовых результатов организации анализа абсолютных и относительных показателей:</p> <p>а) Убытка и заемных средств б) Прибылей, убытков и рентабельности в) Дебиторской задолженности г) Кредиторской возможности</p>
16	<p>К показателям оценки эффективности управления можно отнести...</p> <p>а) Рентабельность кредиторской задолженности б) Рентабельность заемного капитала в) Все ответ неверны г) Рентабельность продаж</p>
17	<p>Производство – это вид операционной деятельности, направленной</p> <p>а) на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и её реализацию. б) на сбыт готовой продукции. в) на подготовку планов по выпуску продукции</p>
18	<p>Различают следующие виды операционной деятельности:</p> <p>а) Обработка материалов, транспортировка, сервис б) Производство, поставка, транспортировка, сервис в) Поставка, транспортировка, сервис</p>
19	<p>Производственная система – это:</p> <p>а) искусственная система, созданная без участия человека для производства материальных благ. б) обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, неспособная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг в) единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции</p>
20	<p>Вспомогательные цеха это</p> <p>а) цеха, которые обеспечивают основные цехи необходимой продукцией (инструменталь-</p>

	<p>ной, ремонтно-механический, электроремонтный) б) складское, транспортное хозяйство, санитарно-технические и общезаводские устройства. в) заготовительные (литейный, кузнечный), обрабатывающие (термические, механические) и сборочные (узловой, общей сборки, испытательный).</p>
Тестовые вопросы с множественным выбором	
21	<p>Элементами организации труда являются: а) разделение и кооперация труда б) использование наиболее рациональных материалов в) управление производством г) организация рабочих мест д) организация обслуживания рабочих мест</p>
22	<p>Работоспособность человека при внутрисменном режиме труда и отдыха проходит следующие фазы: а) низкой работоспособности б) вработываемости (адаптации) в) устойчивой высокой работоспособности г) средней работоспособности д) утомления</p>
23	<p>Примером качественных показателей являются: а). Посевная площадь б). Производительность труда в). Объем валовой продукции г). Урожайность, продуктивность животных д). Среднегодовая заработная плата</p>
24	<p>Примером количественных показателей являются: а). Посевная площадь б). Производительность труда в). Объем валовой продукции г). Урожайность, продуктивность животных д). Количество работников</p>
25	<p>Что из нижеперечисленного относится к принципам организации производственного процесса (несколько вариантов ответа): а) пропорциональность; б) дискретность; в) прямоточность; г) цикличность.</p>
26	<p>Время межоперационных перерывов включает в себя (несколько вариантов ответа): а) перерывы, связанные с режимом работы; б) время естественных процессов; в) время транспортных операций; г) время пролеживания</p>
Задачи (задания)	
27	<p>Производительность может быть измерена различными путями, такими, как затраты труда, капитала, энергии, используемых материалов и т. д. В этой задаче производитель запеченных яблок, продаваемых в супермаркете, способен на имеющемся оборудовании производить 24 порции из одной меры яблок. Его текущие закупки составляют 100 мер яблок в день, и каждая мера требует трех часов на процесс переработки. Предприниматель полагает, что может купить у оптового торговца яблоки лучшего качества по той же цене. В этом случае производитель может увеличить выход до 26 порций из одной меры яблок. Его затраты труда будут возрастать на восемь часов в день. Как отразится на производительности (количестве порций на час труда) решение предпринять закупки у оптового торговца? Решение $\text{Текущая производительность} = (24 \text{ порции} \times 100 \text{ мер}) / (100 \text{ мер} \times 3 \text{ ч}) = 2400 / 300 = 8,0 \text{ порций} / \text{ч.}$ $\text{Производительность при оптовой закупке} = (26 \text{ порций} \times 100 \text{ мер}) / [(100 \text{ мер} \times 3 \text{ часа}) + 8 \text{ ч}] = 2600 / 308 = 8,44 \text{ порции} / \text{ч.}$ Используя данные прошлого года как базу (т.е. 8,0), считаем, что прирост производительности составит 5,5 %: $8,44 / 8,0 = 1,055$, или 5,5 % по отношению к прошлому году.</p>
28	<p>Основными цехами целлюлозно-бумажного комбината за квартал изготовлено продукции на 1400 тыс. руб., в том числе на внутрипроизводственные нужды израсходовано продукции на 100 тыс. руб.; вспомогательными цехами для реализации выработано продукции на 120 тыс. руб.;</p>

	<p>выполнены ремонтные работы по договору на сумму 200 тыс. руб. Определите объем товарной продукции комбината за отчетный квартал.</p> <p>Решение: Объем произведенной основными цехами продукции необходимо уменьшить на величину внутривыпускного потребления. $ТП = (1400 - 100) + 120 + 200 = 1620$ тыс. руб.</p>
29	<p>В течение года бумажно-картонной фабрикой выпущено 450 тыс. картонных коробок по цене 120 руб. за единицу и 500 тыс. коробок 57 \ по цене 210 руб. за единицу. Остаток незавершенного производства на начало года составил 320 тыс. руб., а на конец года – 290 тыс. руб. Определите объем валовой продукции.</p> <p>Решение: Объем валовой продукции определяется в денежном выражении, поэтому произведенную продукцию необходимо из натурального измерения перевести в стоимостное. Расчет будет вестись сразу в тысячах рублей. $ВП = (450\ 000 \times 0,12 + 500\ 000 \times 0,21) + (290 - 320) = 159\ 000 - 30 = 158\ 970$ тыс. руб.</p>
30	<p>Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г – 4000 пачек. Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г – 290 руб. Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало планируемого периода составляют 2530 тыс. руб. Готовая продукция, отгруженная потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб. Остатки нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб. Определите планируемый объем реализованной продукции.</p> <p>Решение: $РП = (5500 \times 0,1 + 7300 \times 0,18 + 6000 \times 0,25 + 4000 \times 0,29) + (2530 + 1700) - 4880 = 3874$ тыс. руб.</p>
31	<p>Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб. Определите минимально приемлемую рентабельность продаж.</p> <p>Решение: Минимально приемлемая прибыль: $2500 - 2000 = 500$ руб. Минимально приемлемая рентабельность продаж: $500 / 2500 \times 100\% = 20\%$.</p>
32	<p>Основными цехами целлюлозно-бумажного комбината за квартал изготовлено продукции на 1400 тыс. руб., в том числе на внутривыпускные нужды израсходовано продукции на 100 тыс. руб.; вспомогательными цехами для реализации выработано продукции на 120 тыс. руб.; выполнены ремонтные работы по договору на сумму 200 тыс. руб. Определите объем товарной продукции комбината за отчетный квартал.</p> <p>Решение: Объем произведенной основными цехами продукции необходимо уменьшить на величину внутривыпускного потребления. $ТП = (1400 - 100) + 120 + 200 = 1620$ тыс. руб.</p>
33	<p>В течение года бумажно-картонной фабрикой выпущено 450 тыс. картонных коробок по цене 120 руб. за единицу и 500 тыс. коробок 5 по цене 210 руб. за единицу. Остаток незавершенного производства на начало года составил 320 тыс. руб., а на конец года – 290 тыс. руб. Определите объем валовой продукции.</p> <p>Решение: Объем валовой продукции определяется в денежном выражении, поэтому произведенную продукцию необходимо из натурального измерения перевести в стоимостное. Расчет будет вестись сразу в тысячах рублей. $ВП = (450\ 000 \times 0,12 + 500\ 000 \times 0,21) + (290 - 320) = 159\ 000 - 30 = 158\ 970$ тыс. руб.</p>
34	<p>Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г – 4000 пачек. Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г – 290 руб. Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало планируемого периода составляют 2530 тыс. руб. Готовая продукция, отгруженная потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб. Остатки нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб. Определите планируемый объем реализованной продукции.</p> <p>Решение: $РП = (5500 \times 0,1 + 7300 \times 0,18 + 6000 \times 0,25 + 4000 \times 0,29) + (2530 + 1700) - 4880 = 3874$ тыс. руб.</p>
	<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>
35	<p>Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.</p> <p>Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?</p> <p>Ответ.</p>

Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.

36

ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне. Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформлению путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться. Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения. В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения туристических услуг на рынке. Специалистами предприятия были проведены необходимые расчеты для обоснования рациональных вариантов решения.

Таблица 1. Расчетные экономические показатели

Параметры	Варианты решения		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	240	270	320
Затраты, млн. руб.	210	200	220
Время реализации УР, мес.	6	12	18

Вопрос:

1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы
2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации
3. Определить тип проблемы
4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы

Решение.

1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы.

Управленческая проблема - вопрос, задача, возникающие в процессе управления, требующие исследования и разрешения. Фактически исследование не проводилось, первоначально проблема решилась на первом уровне управления качеством туристических услуг, то есть на уровне персонала. Затем после появления второй проблемы – снижение выручки был использован метод «мозгового штурма» для разработки вариантов управленческих решений.

2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации.

Проблема – снижение выручки от продаж.

3. Определить тип проблемы.

Проблема является структурированной, то есть имеется четкое понимание количественных и качественных характеристик проблемы.

4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы

- основной причиной появления проблемы (снижение выручки) является неверное управленческое решение

- отсутствие анализа проблем увеличения конкуренции и различных методов по ее снижению или минимизации воздействия этого фактора на ЗАО «Хеопс».

Из рекомендаций по улучшению управления качеством туристических услуг компании ЗАО «Хеопс» можно предложить следующие: существенно изменить подход к процедурам подготовки и реализации УР.

Необходимо использовать методы разработки вариантов УР, их согласования, выбора одного решения и т.д., чтобы повысить оценку их качества; перейти на второй уровень (уровень вспомогательного отдела) системы управления качеством туристических услуг. Это позволит оперативно следовать прогрессивным нововведениям и создать взаимно согласованную (между вспомо-

	гательным и производственным отделом) систему достижения высокого качества туристических услуг.
37	<p>Производственная организация «Атом» выпускает двигатели для грузовых и легковых автомобилей. Классификация объектов приложения бизнеса следующая: грузовые автомобили – тягачи, грузоподъемники; легковые автомобили – седаны, джипы, спортивные автомобили. Поставщик сырьевых ресурсов, полуфабрикатов у организации один. Прием заказов осуществляется один раз в месяц. При этом заказ формируется на основе данных базисного периода с учетом текущих изменений. Сбыт на двигатели автомобилей не зависит от коэффициента сезонности, но при изменении конъюнктуры рынка сбыта на двигатели автомобилей возникают проблемы перепроизводства. Следовательно, увеличиваются логистические затраты, происходит моральное устаревание двигателей. В организации задействовано массовое производство с учетом высокой трудоемкости изготовления двигателей. Работа осуществляется сотрудниками средней квалификации и высшим образованием, вследствие чего на предприятии присутствует постоянный процент брака в размере 5-10%. На устранение брака затрачиваются средства из стабилизационного фонда предприятия, который направлен исключительно на поддержание стабильности деятельности. Если размер отчислений из фонда стабилизации превышает фиксированную норму, то средства поступают из резервного фонда предприятия.</p> <p>Задания к кейсу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулируйте обоснованные предложения по рациональной организации производственного процесса в организации. 2. Выявите влияние наличия монопольного поставщика на хозяйственную деятельность предприятия. Оцените систему управления качеством в организации «Атом» и сформулируйте свой вариант решения проблемы. <p>Решение.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рациональная организация производственных процессов предполагает соблюдение определенных принципов. Основными среди них считаются: специализация, пропорциональность, параллельность, прямолинейность, непрерывность, ритмичность. 2. Так как поставщик сырьевых ресурсов, полуфабрикатов у организации один и прием заказов осуществляется один раз в месяц, то это может повести компанию к полной зависимости от поставщика и по ценам и по срокам и условиям поставки. Необходимо срочно организовать работу с несколькими поставщиками.
38	<p>В совладельческом многоквартирном доме в одной из квартир идёт установка нового газового оборудования один из совладельцев категорически отказывается в доступе в свою квартиру для демонтажа старых коммуникаций и не идёт на контакт. Без демонтажа старых коммуникаций невозможно приступить к эксплуатации новых.</p> <p>Решения:</p> <p>Предложить в личном разговоре демонтировать старые коммуникации в связи с опасностью загрязнения жилого помещения остатками бытового газа и с целью эстетического улучшения внешнего вида помещения с предложением последующей уборки квартиры в удобное для владельца время. Результат – отказ.</p> <p>Уведомление в письменной форме заказным письмом по той же проблематике с соответствующим разъяснением ситуации и методов её решения. Результат – отказ.</p> <p>Обращение в службу горгаза с объяснением возникшей ситуации. Приезд службы горгаза, наклейка на двери владельца квартиры уведомления о необходимости доступа в квартиру для демонтажа старых коммуникаций в определённое время с условием, если такого доступа не будет предоставлено, то будет произведено технологическое отключение доступа к газовой сети данной квартиры в связи с нарушением технических требований по эксплуатации газовых систем. Проблема решена в установленные газовой службой сроки.</p>
39	<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно произво-</p>

	<p>дит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p>Вопрос. Какова организационная культура компании Levi Strauss?</p> <p>Ответ: В компании Levi Strauss с введением руководителем компаний новых норм и правил повысился интерес к профессиональным и командным качествам каждого сотрудника. Исходя из этого, в компании Levi Strauss образовалась формализованная или как часто её называют административная культура управления. Эта культура характеризуется высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, подлежит увольнению.</p>
40	<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p>Вопрос. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?</p> <p>Ответ. Данный тип культуры успешно действует в стабильной и предсказуемой внешней среде. Это позволяет планировать деятельность организации и систематически контролировать, и оценивать результаты деятельности. Однако в случае резких перемен на рынке, на котором работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами, не настроены на выполнение незнакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Этот тип культуры больше основывается на разуме, логике, расчете, чем на таланте личностей. Общая эффективность работы такой организации будет зависеть от способности менеджмента высшего звена планировать, координировать и направлять ее деятельность. Главные методы руководства — контроль соблюдения правил, установленного порядка.</p>

	Такой тип культуры можно наблюдать там, где главное внимание уделяется масштабу деятельности, а не гибкости в условиях изменения рынка. Достоинства такой организации — ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. В данном случае можно сказать, что такая организационная культура является сильной.
41	<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p>Вопрос. Согласны ли Вы с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке?</p> <p>Ответ. Аргументируйте свою позицию. Я соглашусь с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке, так как основными целями для этого были следующие: создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды.</p>

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД2ПКв-7 – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
42	<p>1. Укажите, какое из определений характеризует содержание понятия «функции производственного менеджмента»:</p> <p>а) Устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности; б) Специфический состав функциональных областей деятельности предприятия; в) Характерные виды управленческих работ.</p>
43	<p>В практике производственного менеджмента в организациях используются следующие методы:</p> <p>а) Организационные методы, административные методы, экономические методы, социально-психологические методы; б) Нормативный, аналитический (коэффициентов), балансовый; в) Экстраполяции, экономико-математического моделирования, экспертных оценок.</p>
44	<p>Цехи подразделяются на:</p> <p>а) основные, вспомогательные, побочные; б) основные, структурные, правильные;</p>

	в) технические, основные, вспомогательные.
45	Выделяют 3 типа производственной структуры: а) предметная, технологическая, смешанная; б) технологическая, затратная, учетная; в) предметная, сменная, техническая.
46	Цехи подразделяются на: а) основные, вспомогательные, побочные; б) основные, структурные, правильные; в) технические, основные, вспомогательные.
47	Состав подразделений предприятия, их взаимосвязь в процессе производства – это: а) производственная структура предприятия; б) цех; в) побочное производство.
48	Производственный процесс – это: а) ряд последовательных операций изготовления определенного объекта; б) совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию; в) совокупность трудовых и естественных процессов, связанных с изготовлением отдельного предмета труда; г) формирование добавочной стоимости продукта.
49	Какие типы организации производства различают в зависимости от степени постоянства занятости рабочих мест одной и той же работой в плановом периоде. а) Массовый, партионный, единичный б) Массовый, серийный, единичный в) Предметный, функциональный, поточный
50	Что из нижеперечисленного относится к принципам организации производственного процесса (несколько вариантов ответа): а) пропорциональность; б) дискретность; в) прямоточность; г) цикличность.
51	Пропорциональность - это а) наличие определенного соотношения между отдельными элементами (рабочими местами, производительностью оборудования и т. п), в результате чего обеспечивается их соответствие по пропускной способности; б) принцип рациональной организации производственного процесса, характеризующий степень совмещения (одновременности) операций во времени и в пространстве (последовательное, параллельное и параллельно-последовательное); в) производства также способствует экономии времени, предполагая минимизацию или полное устранение перерывов производственного процесса и использование всех факторов: оборудования, рабочей силы, предметов труда; г) принцип организации означает обеспечение кратчайшего пути движения изделий между отдельными этапами производственного процесса и в их рамках, что значительно сокращает общие затраты времени на производство.
52	Уровень специализации определяют коэффициентом... а) специализации; б) прямоточности; в) пропорциональности.
53	Коэффициент ритмичности равен... а) отношение фактического к плановому объему работы за вычетом сверхплановой продукции; б) отношение времени выполнения операций к времени производственного цикла; в) отношение времени цикла при параллельном выполнении операций техпроцесса к последовательному.
54	Производство, в котором движение изделий по рабочим местам осуществляется с высокой степенью непрерывности и прямоточности, называется а) поточным б) непрерывным в) незавершенным
55	Единичный тип производства характеризуется ... а) изготовлением широкой номенклатуры изделий в единичных количествах, повторяющихся через неопределенные промежутки времени или вовсе не повторяющихся, на ра-

	<p>бочих местах, не имеющих определенной специализации;</p> <p>б) производства характеризуется непрерывным изготовлением ограниченной номенклатуры изделий на узкоспециализированных рабочих местах;</p> <p>в) производства обуславливается изготовлением ограниченной номенклатуры изделий партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени на рабочих местах с широкой специализацией.</p>
56	<p>Смешанная структура цеха характеризуется ...</p> <p>а) наличием на одном и том же машиностроительном предприятии основных цехов, организованных и по технологическому, и по предметному принципам.</p> <p>б) тем, когда основные цехи предприятия и их участки строятся по признаку изготовления каждым из них либо определенного изделия, либо какой-либо его части (узла, агрегата), либо определенной группы деталей.</p> <p>в) тем, когда каждый основной цех специализируется на выполнении какой-либо определенной части общего производственного процесса, имеет четкую технологическую обособленность, например, литейный, кузнечный, прессовый, термический, механический, сборочный цехи</p>
57	<p>К цехам основного производства, относятся следующие цехи:</p> <p>а) заготовительные;</p> <p>б) обрабатывающие;</p> <p>в) инструментальный;</p> <p>г) ремонтный.</p>
58	<p>Назовите методы производственного менеджмента</p> <p>а) организационные методы;</p> <p>б) административные методы;</p> <p>в) управленческие методы.</p>
59	<p>Сущность организационных методов производственного менеджмента</p> <p>а) Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях;</p> <p>б) По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся, прежде всего, к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения;</p> <p>в) В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления.</p>
60	<p>Назовите количество функций менеджмента...</p> <p>а) 5;</p> <p>б) 4;</p> <p>в) 3.</p>
61	<p>Какая из функций менеджмента общепризнанно считается «номер один»?</p> <p>а) планирование;</p> <p>б) организация;</p> <p>в) координация;</p> <p>г) контроль.</p>
62	<p>Рабочее место –</p> <p>а) часть производственной площади участка (цеха), закрепленная за одним рабочим или бригадой и оснащенная оборудованием, инструментом и вспомогательными устройствами, соответствующими характеру выполняемых работ;</p> <p>б) часть предприятия, располагающая административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической или предметной обособленности какого-либо общего производственного процесса изготовления всей продукции предприятия или образующих ее частей;</p> <p>в) цех, специализирующийся на выполнении какой-либо определенной части общего производственного процесса.</p>
63	<p>Вспомогательные цеха:</p> <p>а) заготовительные (литейный, кузнечный), обрабатывающие (термические, механические) и сборочные (узловой, общей сборки, испытательный)</p> <p>б) складское, транспортное хозяйство, санитарно-технические и общезаводские устройства</p> <p>в) цеха, которые обеспечивают основные цехи необходимой продукцией (инструментальной, ремонтно-механической, электроремонтной)</p>
64	<p>Особенностью системы управления материальными ресурсами является отсутствие в ней:</p> <p>а) иерархии управления</p> <p>б) гибкости производства</p>

	в) самостоятельности предприятий
65	Различают следующие виды операционной деятельности: а) Обработка материалов, транспортировка, сервис б) Поставка, транспортировка, сервис в) Производство, поставка, транспортировка, сервис
66	Разделение экономического объекта на части, элементы по производственным признакам (заготовительная, литейная, механическая, термическая обработка): а) структура управления предприятием б) структура производственной системы в) элементы производственной системы
67	Производство – это вид операционной деятельности, направленной: а) на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и её реализацию б) на подготовку планов по выпуску продукции в) на сбыт готовой продукции
68	Центральное место среди всех функций управления занимает: а) нормирование б) планирование в) контроль
69	Непрерывность производства означает: а) минимизацию перерывов в процессе производства б) регулярную повторяемость отдельных операций в) наличие определенного соотношения между его отдельными элементами
70	Усовершенствование технологических процессов переработки грузов требует: а) устранения операций, не вызванных производственной необходимостью б) установления нормативов на продолжительность подготовки и оформления грузов в) разработки транспортно-технологических норм основных грузов
71	Оперативный план посвящен: а) решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде б) сопоставлению фактических параметров технологии и продукции с нормативными величинами в) своевременной оценке непрерывно меняющегося хода производства
72	Закон соответствия производственных систем целям, перед ним поставленными, обусловлен их: а) соответствием уровня специализации внешней среде б) целенаправленность в) экологическим соответствием внешней среде
73	Миссия предприятия представляет собой: а) набор принципиальных решений для эффективного распределения ресурсов б) правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг в) общую цель предприятия, выражающую причину его существования
74	Тенденция формирования массового рынка основывается на: а) выборе определенного сегмента рынка б) росте объема продаж продукции, пользующейся спросом в) рынке совершенной конкуренции
75	При оценке работы информационного отдела предприятия учитываются: а) количество неправильно составленных заказов б) ошибки в контрактах в) ошибки, обнаруженные в программе
76	Стратегия снижения транзакционных издержек призвана разрабатывать: а) условия обеспечения конкурентного преимущества б) регламент подготовки и заключения различных юридических договоренностей в) правила мобилизации дополнительных финансовых ресурсов
77	При расчете интегрированного результата сбытовой деятельности учитывается: а) цена товара б) рентабельность продаж в) объем выручки от продаж
78	Обязательным условием эффективного функционирования системы оперативного планирования является наличие: а) непрерывности производственного процесса б) действенной мотивации трудового коллектива в) обоснованной нормативной базы
79	Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является: а) контроль за выполнением плана поставок сырья и материалов

	<p>б) своевременное и бесперебойное снабжение необходимыми материальными ресурсами в) создание эффективной структуры управления запасами</p>
80	<p>К характеристике предприятия относятся: а) покупатели с высокой степенью информированности б) интенсивная конкуренция в) новые средства массовой коммуникации</p>
81	<p>Сущность теории административной емкости Ф.Р. Дунаевского заключается в том, что: а) управленческий процесс является чисто техническим, а именно, разновидностью производственного б) способность управляющих руководить определенным количеством лиц лишь незначительно зависит от их личных качеств в) всю работу по научной организации труда и управления необходимо начинать с отдельного человека</p>
	Задачи (задания)
82	<p>Определите первоначальную стоимость оборудования, а также остаточную на конец года, если оно было приобретено 15 августа по цене 450 тыс. рублей. Затраты по доставке и наладке составили 12 тыс. рублей. Срок полезного использования – 5 лет. Решение: СПЕРВ = 450 + 12 = 462 тыс. руб. Для определения остаточной стоимости необходимо рассчитать норму амортизации и размер амортизационных отчислений. Поскольку срок полезного использования равен 5 годам, то годовая норма составит $100 / 5 = 20\%$, а размер ежемесячных амортизационных отчислений: АМЕС = $(462 \times 20) / (100 \times 12) = 7,7$ тыс. руб. СОСТ = $462 - 7,7 \times 4 = 431,2$ тыс. руб.</p>
83	<p>Имеются следующие данные: годовой выпуск продукции составил 92 млн. рублей; первоначальная стоимость основных средств – 32 млн. рублей; в октябре было введено оборудования на 8 млн. рублей; средняя численность работающих составляет 154 человека. Определите показатели использования основных средств за год. Решение: ССР = $32 + 8 \times 3 / 12 = 34$ млн. руб. ФО = $92 / 34 = 2,7$ руб./руб. ФЕ = $34 / 92 = 1 / 2,7 = 0,37$ руб./руб. ФВ = $34 / 154 = 0,22$ млн. руб./чел.</p>
84	<p>В цехе предприятия установлено 18 станков. Режим работы цеха двусменный, продолжительность смены – 8 ч. Годовой объем выпуска продукции – 140 тыс. изделий, производственная мощность цеха – 160 тыс. изделий. В первую смену работают все станки, во вторую – 50% всего станочного парка. Количество рабочих дней в году – 260, время фактической работы станка – 4000 ч в год. Определите коэффициент сменности, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной нагрузки оборудования цеха. Решение: КСМ = $(18 + 9) / 18 = 1,5$ КЭ = $4000 / (260 \times 2 \times 8) = 0,96$ КИ = $280 / 320 = 0,88$ КИНТ = $0,96 \times 0,88 = 0,85$</p>
85	<p>Определите годовую сумму амортизационных отчислений способом уменьшаемого остатка, если был приобретен объект основных средств стоимостью 180 тыс. руб., срок его полезного использования 3 года. Коэффициент ускорения равен 2. Решение: 1) Определим годовую норму амортизации, умноженную на коэффициент ускорения: $НА \times КУСК = 2 \times 100 / 3 = 66,7\%$ 2) Вычислим годовые суммы отчислений: а. Первый год: $A_1 = 180 / 100 \times 66,7 = 120$ тыс. руб. б. Второй год: $A_2 = (180 - 120) / 100 \times 66,7 = 40$ тыс. руб. с. Третий год: $A_3 = 180 - 120 - 40 = 20$ тыс. руб.</p>
86	<p>Рассчитайте годовую сумму амортизации способом списания стоимости по сумме лет полезного использования, если был приобретен объект основных средств стоимостью 560 тыс. руб. Срок полезного использования был установлен в 4 года. Решение: 1) Определим сумму числе срока полезного использования: $1 + 2 + 3 + 4 = 10$. 2) Годовые суммы амортизационных отчислений составят: а. Первый год: $A_1 = 560 \times 4 / 10 = 224$ тыс. руб. б. Второй год: $A_2 = 560 \times 3 / 10 = 168$ тыс. руб.</p>

	<p>с. Третий год: $A3 = 560 \times 2 / 10 = 112$ тыс. руб. d. Четвертый год: $A4 = 560 \times 1 / 10 = 56$ тыс. руб.</p>
87	<p>Основные средства организации на начало года составляли 3670 тыс. руб. В течение года был ввод основных фондов первого марта (70 тыс. руб.) и первого августа (120 тыс. руб.), а также выбытие первого февраля (10 тыс. руб.) и первого июля (80 тыс. руб.). Определите среднегодовую стоимость основных средств, а также стоимость на конец года и коэффициенты выбытия и обновления основных средств.</p> <p>Решение: $ССР = 3670 + (70 \times 10 / 12 + 120 \times 5 / 12) - (10 \times 11 / 12 + 80 \times 6 / 12) = 3670 + 108,3 - 49,2 = 3729,1$ тыс. руб. $ФК = 3670 + (70 + 120) - (10 + 80) = 3770$ тыс. руб. $КОБН = (70 + 120) / 3770 = 0,05$ или 5% $КВЫБ = (10 + 80) / 3670 = 0,024$ или 2,4%</p>
88	<p>Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.</p> <p>Определите балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.</p> <p>Решение: Прибыль от реализации продукции: $500 - 350 = 150$ тыс. руб. Балансовая прибыль предприятия: $150 + 15 + 5 = 170$ тыс. руб. Чистая прибыль предприятия: $170 - 70 = 100$ тыс. руб. Рентабельность продаж по чистой прибыли: $100 / 500 \times 100\% = 20\%$ Рентабельность собственного капитала: $100 / 1600 \times 100\% = 6,25\%$</p>
89	<p>Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб. Определите минимально приемлемую рентабельность продаж.</p> <p>Решение: Минимально приемлемая прибыль: $2500 - 2000 = 500$ руб. Минимально приемлемая рентабельность продаж: $500 / 2500 \times 100\% = 20\%$.</p>
<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>	
90	<p>Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.</p> <p>Ответ: Стратегия синергизма. Она предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.</p>
91	<p>Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?</p> <p>Ответ: Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие: спрос на товары высокоэластичен по цене; преобладает ценовая конкуренция; продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; различия в товарных марках мало значимы для покупателей; организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.</p> <p>Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.</p> <p>На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.</p>

	<p>Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.</p>
92	<p>Сформулируйте миссию ЗАО «Телефон» в соответствии с позициями стратегического управления: генеральные цели организации, описание услуг, предлагаемых организацией, характеристика рынка, особенности использования технологий, возможности и способы достижения целей, философия организации.</p> <p>Ответ:</p> <p>Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов.</p>
93	<p>В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?</p> <p>Ответ:</p> <p>Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования, устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным.</p> <p>Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долл. достаточно сложная задача. Руководство угольного разреза должно было обратиться за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.</p>
94	<p>После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p> <p>Ответ:</p> <p>Для выработки стратегии, адекватной новым экономическим условиям и законам ведения хозяйственной деятельности, руководством могла быть специально приглашена группа консультантов, которая наряду с аналитической работой провела бы анкетирование высшего управленческого состава завода, включая его генерального директора.</p> <p>Можно предположить, что в результате проделанной работы было определено, что наиболее предпочтительным вариантом перспективного развития завода является сохранение основной производственной направленности — выпуск полупроводниковых материалов для электронной промышленности.</p> <p>В основе выбора этой стратегии лежат следующие соображения. Во-первых, ожидание смены периода падения объемов производства отечественной электронной промышленности их ростом. А во-вторых, признание целесообразности ориентации производства на зарубежные рынки сбыта.</p>

	<p>Специально проведенный анализ показал, что, несмотря на то что мировые рынки сбыта затоварены аналогичной продукцией, к успеху может привести: переориентация завода на производство особо чистых материалов, придание продукции, выпускаемой заводом, товарного вида, соответствующего мировым стандартам, выпуск новых видов продукции, в частности солнечных кремниевых батарей.</p> <p>Однако изменения внешней среды коснулись не только социально-политической ситуации, нормативно-правовой базы или специфических особенностей стадии экономического развития страны, но и такой составляющей внешней для предприятия среды, как состояние рынка сбыта производимой заводом продукции.</p>
95	<p>Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?</p> <p>Ответ:</p> <p>Влияние, которое оказало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, стало определяющим для функционирования предприятия. Потребовалось бы не только существенное повышение качества производимой продукции вследствие резкого обострения конкурентной борьбы на внутренних рынках сбыта и выхода на внешние рынки, но и использование новых технологических процессов с целью придания выпускаемой продукции вновь функциональных возможностей. Необходимо было бы также расширить ассортимент выпускаемой продукции. И повышение качества производимой заводом продукции, расширение ее ассортимента должны были стать составной частью новой маркетинговой политики предприятия. Более серьезное внимание следовало уделять упаковке полупроводниковых материалов. Необходимо взять на вооружение сбытовую тактику продажи малых партий полупроводниковых материалов.</p> <p>На предприятии должна быть организована собственная маркетинговая служба, которая должна была заниматься такими вопросами, как проведение активной рекламы продукции завода, организация контактов с потенциальными потребителями выпускаемой продукции, создание «имиджа» завода как одного из производителей полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий химической очистки, и т. д.</p>
96	<p>Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.</p> <p>Ответ.</p> <p>Цель, поставленная руководством завода, может быть траекторией или точечной. Пример траекторией цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5% за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года». Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена. Формулирование стратегической цели – наиболее сложная задача, поскольку носит более глобальный характер и, как правило, затрагивает разные направления деятельности организации.</p> <p>При формировании стратегической цели часто используется так называемое дерево целей, позволяющее не только сформулировать генеральную цель, т. е. определить желаемое состояние, которому стремится организация при достижении стратегической цели, но и детализировать пути ее достижения.</p>

	<p>При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня и т. д.</p> <p>При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.</p>
--	--

3.2 Вопросы для зачета и экзамена

ПКв-6 – Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации (ИД2ПКв-6 – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных)

Номер вопроса	Текст вопроса
97	<p>Задачи производственной логистики.</p> <p>Ответ.</p> <p>Планирование и диспетчеризация производства на основе прогноза потребностей в готовой продукции и заказов потребителей; разработка планов-графиков производственных заданий цехам и другим производственным подразделениям предприятия; разработка графиков запуска-выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта; установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением; оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий; контроль количества и качества готовой продукции; участие в разработке и реализации производственных нововведений; контроль себестоимости производства готовой продукции.</p>
98	<p>Какие положения включает в себя логистическая концепция организации производства?</p> <p>Ответ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - отказ от избыточных запасов; - отказ от завышенного времени на выполнение основных и транспортно-складских операций; - отказ от изготовления серий деталей, на которые нет заказа покупателей; - устранение простоев оборудования и брака; - устранение нерациональных внутрипроизводственных перевозок; - превращение поставщиков в доброжелательных партнеров.
99	<p>Основные признаки материальных потоков.</p> <p>Ответ.</p> <p>Большое количество грузов и логистических операций заставляет нас четко обозначить, какие именно потоки исследуются. При решении одних задач изучается груз – это к примеру, при проектировании распределительной сети складов и их количества. При решении других задач, например, при организации внутрискладского логистического процесса, детально изучается каждая операция.</p> <p>Основные признаки материальных потоков: отношение к логистической системе; натурально-вещественный состав потока; количество образующих потоков грузов; удельный вес образующего поток груза; 5) степень совместимости грузов; консистенция грузов (степень вязкости, степень хрупкости).</p>
100	<p>Функции информационной логистики:</p> <p>Ответ.</p> <p>Собирать возникающую информацию; анализировать информацию; перемещать информацию; накапливать и хранить информацию; фильтровать поток информации, то есть отбирать необходимые для того или иного уровня управления данные и документы; объединять и разъединять информационные потоки; выполнять элементарные информационные преобразования; управлять информационным потоком.</p>
101	<p>Основные задачи логистического менеджмента.</p> <p>Ответ.</p> <p>Создание комплексных интегрированных систем материальных, информационных и других логистических потоков; стратегическое согласование, планирование и контроль за использовани-</p>

	<p>ем логистических мощностей в сферах производства и обращения; постоянное совершенствование логистической концепции в рамках выбранной стратегии в рыночной среде; достижения высокой системной гибкости путем быстрого реагирования на изменения внешних и внутренних условий функционирования. Глобальные задачи логистики приемлемы для любого субъекта рыночных отношений и направляются на выполнение им интегрированных функций. Они тесно связаны с определением и решением общих задач, которые непосредственно относятся к реализации корпоративной стратегии логистики.</p>
--	---

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД2ПКв-7 – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации)

102	<p>Классификация производственных процессов. Ответ По роли в общем производственном процессе: основное (заготовительные, обрабатывающие, сборочно-отделочные); вспомогательные (инструментальные, ремонтные, производство энергии строительно-монтажные); обслуживающие (транспортные, энергообеспечение, складирование); управленческие (прогнозирование и планирование, регулирование и координация, контроль, учет, анализ, организация). По Форме воздействия на предмет труда: естественные, технологические. По характеру выполняемых работ: прерывные, непрерывные. По характеру протекания: простые, синтетические, аналитические. По уровню механизации: ручные, машинно-ручные, машинные, комплексно-механизированные, автоматизированные, комплексно-автоматизированные. По масштабам производства однородной продукции: массовые, серийные, индивидуальные.</p>
103	<p>Уровни управления производственной системой. Ответ. На первом (технологическом) уровне осуществляется управление отдельными машинами, станками, роботами, транспортом и другими локальными объектами. Целью управления на этом уровне обычно является выбор и поддержание заданных режимов выполнения технологических операций. В качестве критериев управления, в основном, используются технологические критерии функционирования локальных объектов, такие как: точность обработки; точность поддержания технологических параметров и режимов; интегральные критерии качества продукции. На втором уровне осуществляется управление ПУ, технологическими линиями. На этом уровне в соответствии с заданным приоритетом производства продукции распределяется работа между агрегатами первого уровня в зависимости от их исправности, обеспеченности материалами, инструментом и заготовками, производится оперативное планирование и управление работой первого уровня и составляется отчет об исполнении работ. Работа этого уровня оценивается по результатам выполнения задания. Третий уровень управления ПС охватывает координацию работы отдельных участков различных видов производства и реализацию заданий в целом на уровне цеха (или совокупности цехов), а также работы по подготовке производства, включая проектирование самих изделий, ТП, технологической оснастки и управляющих программ для локальных ОУ. На этом уровне управления ПС действуют экономические критерии. На четвертом уровне управления ПС анализируются связи с поставщиками, конъюнктура рынка, прогнозируется выпускаемая в будущем номенклатура изделий. На всех уровнях управления ПС соответствующие задачи решаются как с помощью технических средств, так и с использованием интеллектуальных и физических возможностей человека. Одним из важнейших показателей качества системы является ее производительность. Причем это требование сохраняется и для ПС, ориентированных на мелкосерийное и индивидуальное производство, в связи с необходимостью сокращения цикла разработки и изготовления новых изделий.</p>
104	<p>Принципы производственного менеджмента. Ответ. 1.научность в сочетании с элементами искусства; 2.целенаправленность управления - ориентация на решение конкретных проблем; 3.функциональная специализация в сочетании с универсальностью; 4.последовательность управленческого процесса; 5.оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с её саморегулированием; 6.учет личных особенностей работников и общественной психологии; 7.обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности; 8.обеспечение общей заинтересованности всех участни-</p>

	ков управления в достижении целей, стоящих перед организацией; 9. всемирное обеспечение состоятельности участников управления.
105	<p>План равномерного производства.</p> <p>Ответ.</p> <p>Рассмотрим общую процедуру разработки плана равномерного производства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитайте суммарный прогнозируемый спрос на срок горизонта планирования. 2. Определите начальный портфель заказов и требуемый конечный портфель заказов. 3. Рассчитайте необходимый суммарный объем производства по формуле: Суммарный объем производства = суммарный прогноз + начальный портфель заказов – конечный портфель заказов 4. Рассчитайте требуемый объем производства в каждый период, разделив суммарный объем производства на количество периодов. 5. Распределите существующий портфель заказов по периоду горизонта планирования по датам завершения выполнения заказов в каждом периоде.
106	<p>Задачи плана материально-технического обеспечения.</p> <p>Ответ.</p> <p>своевременное и полное удовлетворение потребности предприятия в материально-технических ресурсах;</p> <p>обеспечение высокого качества поставляемых ресурсов;</p> <p>минимизация затрат на приобретение, доставку и хранение товароматериальных ценностей;</p> <p>определение оптимальных сроков поставки и размеров транспортных партий приобретаемых материальных ресурсов;</p> <p>определение оптимального уровня запасов материально-технических ресурсов;</p> <p>разработка политики всемерной экономии материальных ресурсов, максимального вовлечения в хозяйственный оборот вторичного сырья, опережающего развития производства экономичных и ресурсосберегающих видов продукции и технологий;</p> <p>создание условий для эффективной деятельности структурных подразделений предприятия на принципах полного коммерческого расчета.</p>

ПКв-6 – Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации (ИД2ПКв-6 – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных)

Номер вопроса	Текст вопроса
107	<p align="center">Функции производственного менеджмента.</p> <p>Ответ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Организация – это создание или совершенствование системы управления, а также создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период при минимальных затратах ресурсов. 2) Нормирование – это процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства. Рассчитываемые календарно-плановые нормативы служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства. Эта функция способствует обеспечению равномерного ритмичного хода производства, его высокой эффективности. 3) Планирование – это определение конкретных целей и задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработка производственных программ. 4) Координация – это процесс обеспечения согласованной, слаженной работы подразделений. 5) Мотивация – это активизация, побуждение работников к эффективному труду. 6) Контроль – это процесс выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведение их до руководителей с целью подготовки управленческих решений. 7) Регулирование – это процесс принятия оперативных мер по предотвращению или устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства.
108	<p>Элементы системы управления.</p> <p>Ответ.</p> <p>Субъект управления – это структурный элемент, вырабатывающий и реализующий управленческое решение; принятие управленческого решения базируется на знании о состоянии объекта управления, что обеспечивается в том числе наличием обратной связи.</p> <p>Объект управления – это структурный элемент, на который направлено управленческое воздействие.</p> <p>Обратная связь – это подсистема контроля и корректирования текущей ситуации в системе управления.</p> <p>Адаптация – это приспособление системы управления к изменениям внешней среды, иногда – управление по отклонениям.</p> <p>Система знаний – это алгоритмическое и модельное представление знаний об объекте управления, не-</p>

	<p>прерывное обновление, уточнение, пополнение информации (базы данных). Самоорганизация – это подсистема распознавания воздействий внешней среды и подготовка ответной реакции объекта управления.</p>
109	<p>«5Ps» производственного менеджмента. Ответ. 1. Персонал (People) – рабочая сила, непосредственно либо косвенно занятая в производстве продукции или услуг. 2. Заводы (Plants) – производственные и сервисные подразделения компании, на которых изготавливается продукция или предоставляются услуги. 3. Материалы и комплектующие изделия (Parts), проходящие преобразование в производственной системе. 4. Процессы (Processes), осуществляемые на всех этапах производства продукции и услуг. 5. Системы планирования и управления – это процедуры и информация, используемые менеджерами в процессе эксплуатации производственной системы.</p>
110	<p>Функции организации производства. Ответ. 1. Организация производительных сил – соединение личностных и вещественных факторов производства в единый производственный процесс: человек – личностный фактор; средства производства, технология и предметы труда – вещественные факторы. 2. Установление между участниками производственного процесса и подразделениями предприятия, занятыми созданием материальных благ, разнообразных связей, обеспечивающих их совместную деятельность. 3. Создание организационных условий, обеспечивающих экономическое взаимодействие всех производственных звеньев предприятия как единой производственной системы и создание заинтересованности работников в результатах труда. 4. Создание условий для повышения качества трудовой жизни работников, их постоянного профессионального и социально-культурного развития.</p>
111	<p>Эффективный производственный менеджмент определяет следующие пути сокращения длительности производственных циклов, назовите их. Ответ. совершенствование конструкций изделий; совершенствование технологии; сокращение подготовительно-заключительных работ; сокращение простоев; внедрение современной системы планирования и организации производства; рациональная планировка рабочих мест; улучшение обслуживания рабочих мест; замена естественных процессов соответствующими технологическими операциями; уплотнение режима работы цехов и предприятия.</p>
112	<p>Основные факторы сокращения длительности производственных процессов. Ответ. упрощение кинематической схемы изделия, его конструкции, повышение уровня блочности для изделий крупносерийного и массового производства. "Простота конструкции - мерило ума конструктора"; упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления изделия; унификация и стандартизация составных частей изделия, его конструктивных элементов, элементов технологических процессов, оборудования, оснастки, организации производства; углубление поддетальной, технологической и функциональной специализации на основе унификации и увеличения программы выпуска изделий и его составных частей; сокращение удельного веса механически обрабатываемых деталей; анализ и соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов: пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоточности, ритмичности и др.; механизация и автоматизация учета времени, контрольных и транспортно-складских операций; сокращение времени естественных процессов путем замены их соответствующими технологическими процессами; сокращение межоперационных перерывов; увеличение удельного веса технически обоснованных норм времени, норм обслуживания, норм расхода ресурсов. Стимулирование экономии времени и выполнения требований по качеству.</p>
113	<p>Принципы организации вспомогательных и обслуживающих процессов. Ответ. 1. Регламентация выполняемых функций, т.е. обслуживание основного производства должно осуществляться по плану-графику, согласованному с основным производственным процессом. При обслуживании рабочих мест используют три основные формы: - дежурное обслуживание, которое выполняется по мере необходимости производственными рабочими (применяется в единичном и мелкосерийном производствах); - планово-предупредительное обслуживание, которое осуществляется на основе заранее разработанного плана-графики специально выделенными рабочими (применяется на серийных предприятиях); - стандартное обслуживание, которое осуществляется в строго установленные сроки независимо от состояния обслуживаемой системы (используется в крупносерийном и массовом производствах). 2. Комплексность обслуживания, т.е. согласование мероприятий по взаимосвязанным предметам и процессам обслуживания (например, обслуживание рабочих мест одновременно материалами и оснасткой).</p>

	<p>3. Предупредительность обслуживания, т.е. заблаговременное выполнение функций обслуживания.</p> <p>4. Высокое качество и надежность, которые достигаются путем создания необходимых запасов, комплектующих, своевременной доставкой материально-технических ресурсов.</p> <p>5. Обеспечение эффективности производства.</p>
--	--

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД2ПКв-7 – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации)

114	<p>Комплексная подготовка производства (КПП).</p> <p>Ответ.</p> <p>Цель подготовки производства заключается в создании новых изделий требуемого уровня качества, необходимого кол-ва, в установленные сроки и при минимальных затратах, что обеспечивается решением следующих задач:</p> <p>сокращение продолжительности цикла разработки, производства и освоения новых изделий;</p> <p>обеспечение роста объемов выпуска новой продукции;</p> <p>экономия трудовых, материальных и финансовых ресурсов на всех стадиях подготовки производства;</p> <p>повышение экономической эффективности подготовки производства.</p> <p>КПП состоит из семи стадий: научно-исследовательской (перспективной), конструкторской, технологической, организационно-плановой, социально-психологической, материально-технической, экономической.</p>
115	<p>Технологическая подготовка производства (ТПП).</p> <p>Ответ.</p> <p>Совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятия к выпуску изделия заданного уровня качества при установленных сроках, объемах выпуска, материальных и трудовых затратах. Под технологической готовностью понимается наличие полного комплекта технологической документации и средств технологического оснащения, необходимых для производства новых изделий. Основными задачами ТПП являются освоение производства и обеспечение выпуска новых изделий с высокой экономической эффективностью производства и эксплуатации, а также совершенствование действующей технологии выпуска изделия. Содержание и объем работ по ТПП зависят от конструктивных и технологических особенностей изделий и типа пр-ва.</p>
116	<p>Основные инструменты формирования организационных структур предприятий.</p> <p>Ответ.</p> <p>анализ и дифференциация (разделение) управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие, функции, задания;</p> <p>синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;</p> <p>создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;</p> <p>разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры.</p>
117	<p>Построение организационных структур осуществляется в последовательности.</p> <p>Ответ.</p> <p>определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;</p> <p>оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;</p> <p>расчет численности работников для каждой функции менеджмента;</p> <p>формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;</p> <p>определение необходимого количества уровней управления;</p> <p>распределение работников по уровням;</p> <p>составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.</p>
118	<p>Многоуровневая организация</p> <p>Ответ.</p> <p>При формировании комплекса подходов к управлению деятельностью предприятия стоит учитывать выбор организационной системы управления. Он, в свою очередь, зависит от видов деятельности организации и внешних факторов. Самой распространенной системой является линейная, где все ее элементы находятся в подчинении от верхнего уровня до самого нижнего. Здесь имеются две разновидности — плоская и многоуровневая. Преимуществом плоской является ее простота, такая система имеет мало уровней и предполагает большое количество сотрудников, подчиняющихся одному руководителю. В многоуровневой системе, напротив, одному руководителю подчиняются малое количество сотрудников, количество уровней возрастает, и, следовательно, объем руководящего персонала увеличивается. К преимуществам можно отнести более высокую производительность труда на предприятии, так как существует более тесный контакт между подчиненным и руководителем, таким образом, процесс обсуждения проблем и принятия решений происходит более оперативно. Данная система лучше всего работает на небольших предприятиях. Учитывая рост на рынке предприятий среднего бизнеса, использование многоуровневой системы будет приносить положительные результаты за счет роста производительности и удовлетворенности результатами.</p>
119	<p>Преимущества процессного подхода.</p>

	<p>Ответ. в рамках процесса координируются действия различных подразделений; ориентация на результат процесса; повышаются результаты и эффективность работы организации; прозрачность действий по достижению результата; повышение предсказуемости результатов; выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов; устранение барьеров между функциональными подразделениями; сокращение лишних вертикальных взаимодействий; исключение невостребованных процессов; окращение временных и материальных затрат. Процессный подход это универсальный управленческий принцип, который позволяет совершенствовать разные виды деятельности независимо от их специфики.</p>
120	<p>Системный подход. Ответ. Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. В качестве взаимосвязанных элементов выступают люди, структура, задачи и технология. К особенностям системного подхода относят: четкое определение целей и установление их иерархии; достижение наилучших результатов при наименьших затратах; все возможные результаты деятельности широко и всесторонне оцениваются с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения. Между всеми элементами системы существуют связи двусторонние и многосторонние. Связи в системе осуществляются через такие процессы как коммуникации (обеспечивают обмен информацией), равновесие (обеспечивает приспособление организации к постоянно меняющимся условиям) и принятие управленческих решений (регулирует и управляет системой). Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, а на открытую систему оказывают влияние факторы внешней среды. Современный менеджмент рассматривает организацию как сложную открытую систему. Слово «открытая» говорит о том, что с внешней средой необходимо обмениваться различными ресурсами для того чтобы организация могла нормально функционировать.</p>

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Производственный менеджмент: задания и методические задания и методические указания к СРО для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 - "Менеджмент"/ М. В. Филатова, Е. С. Стряпчих, И. Е. Устюгова; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 19 с. <https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПКв-6 – Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для выполнения типовых задач тактического планирования деятельности организации (ИД2 _{ПКв-6} – Участвует в решении типовых задач тактического планирования с использованием методов организации производства и управления ресурсами на основе сбора, мониторинга и обработки данных)					
Знать	Знание методов осуществления технико-экономических расчетов при решении типовых задач тактического планирования производства и определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы к зачету	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы к экзамену	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;		Освоена (повышенный)		
обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично		Освоена (повышенный)		
Уметь	Умение осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации при сохранении специализации ее подразделений	Решение практических задач, ситуационных задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)

Владеть	Навыки участия в разработке предложений и принятия тактических организационно-управленческих решений, которые могут привести к повышению экономической эффективности производственной деятельности организации	Результаты кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД2_{ПКв-7} – Использует аналитические методы и инструменты в условиях информационно-аналитической поддержки решения задач тактического управления деятельностью организации)

Знать	Знание принципов организация производства и методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы к зачету	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы к экзамену	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			изучаемый объект		
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
Уметь	Умение применять методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники процессов и выполнения плановых заданий	Решение практических задач, ситуационных задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки обоснования количественных и качественных показателей производственных ресурсов для организации мониторинга производственных процессов и выполнения плановых заданий	Результаты кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Содержание расчетно-практической работы	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)

