

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: Ректор

«**Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС**»

Дата подписания: 23.10.2022 22:21:55

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Производственный менеджмент

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Экономика и управление на предприятии

2022 г.

## **1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)**

Дисциплина «Производственный менеджмент» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

## **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

### **Раздел 1. Принципы производственного менеджмента.**

Тема 1.1. Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент.

Тема 1.2. Понятие производства и производственной системы.

### **Раздел 2. Производственный цикл.**

Тема 2.1. Предприятие как объект производственного менеджмента.

Тема 2.2. Организация производственного процесса. Производственный цикл и его структура.

### **Раздел 3. Структура производственной деятельности.**

Тема 3.1. Планирование производства. Планирование как составляющая производственного менеджмента.

Тема 3.2. Разработка плана производства и производственной программы.

### **Раздел 4. Организация производственной деятельности.**

Тема 4.1. Управление материально-производственными запасами.

Тема 4.2. Управление качеством продукции и управленческий контроль.

## **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **Теоретические занятия**

#### **Раздел 1. Принципы производственного менеджмента.**

Лекция 1. Тема 1.1. Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент.

Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент. Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия. Производственный менеджмент как система. Функции производственного менеджмента. Методы производственного менеджмента. Принципы производственного менеджмента. Управленческие решения и методы их принятия в управлении операционной (производственной) деятельностью.

Лекция 2. Тема 1.2. Понятие производства и производственной системы.

Понятие производства и производственной системы. Состав производственной системы. Факторы и принципы развития производственных систем. Организационная среда в развитии производственных систем. Структура управления и задачи управления производством. Моделирование процессов производства. Типы производства.

## **Раздел 2. Производственный цикл.**

Лекция 3. Тема 2.1. Предприятие как объект производственного менеджмента.

Предприятие как объект производственного менеджмента. Типология предприятий. Состав и взаимосвязь производственных факторов. Производственный менеджер и процесс управления. Производственная структура предприятия. Техничко-производственная база предприятия. Функциональные подсистемы предприятия. Производственная мощность предприятия. Структура производственного процесса и основные принципы его рациональной организации. Классификация и принципы организации производственных процессов. Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии.

Лекция 4. Тема 2.2. Организация производственного процесса. Производственный цикл и его структура.

Организация производственного процесса. Производственный цикл и его структура. Расчет производственного цикла простого процесса. Структура сложного производственного процесса и расчет длительности его цикла. Организационная структура и организационная схема управления производством. Типы производственной структуры предприятия. Состав и классификация цехов и служб предприятия. Специализация и принципы построения цехов и участков производственного предприятия. Производственная структура цехов. Совершенствование производственной структуры предприятий. Формирование организационных структур управления предприятием. Техническое обслуживание производства. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе. Принципы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды в производственной деятельности предприятия. Производственная организационная культура. Бизнес-процессы производственного предприятия.

## **Раздел 3. Структура производственной деятельности.**

Лекция 5. Тема 3.1. Планирование производства. Планирование как составляющая производственного менеджмента.

Планирование производства. Планирование как составляющая производственного менеджмента. Разработка планов. Принципы планирования. Оперативное управление производством. Система оперативного планирования «канбан». Особенности разработки оперативно-календарных планов. Выравнивание производства как необходимое условие внедрения систем «точно в срок» и «канбан». Определение условий, организация, исполнение

плана. Организация планирования производства посредством оперативного управления с использованием различных инструментов. Планирование работ по методу критического пути. Внутризаводское планирование.

Лекция 6. Тема 3.2. Разработка плана производства и производственной программы.

Разработка плана производства и производственной программы. Содержание производственной программы: основные разделы и технико-экономические показатели. Этапы разработки производственной программы. Загрузка производственной мощности. Методы оптимизации производственной программы. Расчет объема выпуска продукции. Расчет потребности в производственных мощностях для выполнения планируемого объема производства. Планирование потребности в оборотных средствах. Планирование обеспечения трудовыми ресурсами. Планирование фондов заработной платы. Планирование материально-технического снабжения. Планирование научно-технического развития, совершенствования производства и управления. Планирование себестоимости продукции, прибыли и рентабельности. Финансовый план предприятия. Оптимизация оперативного планирования производства. Диспетчирование производства.

#### **Раздел 4. Организация производственной деятельности.**

Лекция 7. Тема 4.1. Управление материально-производственными запасами.

Управление материально-производственными запасами. Создание материально-производственных запасов. Цель и назначение управления запасами. Классификация запасов. Определение оптимального соотношения затрат. Система управления запасами. Классификация издержек, связанных с приобретением и хранением запасов. Нормы производственных запасов. Управление запасами с независимым и зависимым спросом. Контроль материальных запасов. ABC - анализ при регулировании запасов. Производственная стратегия.

Лекция 8. Тема 4.2. Управление качеством продукции и управленческий контроль.

Управление качеством продукции и управленческий контроль. Аудит человеческих ресурсов в производственной деятельности. Диагностика производственной организационной культуры. Качество продукции и методы его оценки. Система управления качеством. Требования и процедуры системы управления качеством. Задачи и методы контроля. Виды контроля. Процесс контроля. Характеристики и проведение эффективного контроля. Контроль на международном уровне.

#### **Практические занятия**

##### **Тема 1.1. Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент**

**Задание.** Проведите анализ параметров стиля руководства и определите, к какому его виду в большей мере относится данный стиль:

1) варианты стратегических управленческих решений руководитель обсуждает со специалистами и менеджерами организации, тактические решения – с главными специалистами и менеджерами высшего и среднего уровня, оперативные решения чаще всего принимает самостоятельно;

2) на фирме официально установлен рабочий день с 10ч. до 17ч. без обеденного перерыва. Перерывы не регламентированы. Приход и уход работников не фиксируются. Основной упор

делается на качественное выполнение определенного задания к какому-то сроку. Качество и сроки определяет руководитель, ответственность несут, подчиненные;

3) руководитель использует в своей работе такие методы воздействия на людей, как поощрение и наказание. Поощрения заслуживает тот работник, который повышает качество работы, изучает и использует новые технологии в своей работе. Наказание не фиксируется в документах, применяется в исключительных случаях, когда иного метода воздействия руководитель не видит. Одной из форм наказания является сокращение полномочий работника. Имея перечень наименований подразделений крупного машиностроительного предприятия, сформировать его структуру и определить ее тип и количество уровней в структуре. Сформулировать основные принципы формирования и отображения структур управления.

### **Тема 1.2. Понятие производства и производственной системы**

**Задание.** Упражнение: Составьте структуру рабочего времени токаря по нижеприведенным данным и сделайте ее анализ:

- 1) продолжительность рабочего дня – 8 ч. (без обеденного перерыва);
- 2) число изготовленных за смену деталей – 40 шт.;
- 3) размер партии деталей – 10 шт.;
- 4) время на отдых и личные надобности – 5% рабочего времени;
- 5) время работы по выполнению другого производственного задания – 30 мин;
- 6) подготовительно-заключительное время – 20 мин;
- 7) время на замену инструмента – 5 мин;
- 8) число замен инструмента – 4;
- 9) дополнительное время на обслуживание токарем рабочего места – 25 мин;
- 10) время основной работы (штучное) – 7 мин./шт.;
- 11) вспомогательное время – 55 мин. на программу;
- 12) время простаивания токаря по организационно-техническим причинам (погрузка партии деталей в межцеховое транспортное средство) – 5 мин. на одну партию деталей;
- 13) время замены отказавшего узла станка – 5 мин.

**Задание.** Цель: научить студентов обнаруживать связь между изменениями среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к содержанию деятельности в будущем.

Шаг I: в течение 10-15 мин студенты индивидуально составляют «портрет» XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.

Шаг II: в малых группах, в течение следующих 20-30 мин студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» его в XXI в.

Шаг III: в классе под руководством преподавателя в течение 15-20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение званий к нему в XXI в.

### **Тема 2.2. Организация производственного процесса. Производственный цикл и его структура**

**Задание.** Кейс «Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе»

Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

**Технология производства.** Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помолу клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

#### ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника (иногда это сыновья машинистов). Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

## ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

### Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
- лудизм (намеренные поломки оборудования);
- остракизм по отношению к руководителю проекта.

### Со стороны проектировщиков

- техницизм;
- требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальной социального равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

1. Как бы осуществляли проект изменений Вы? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.
2. Письменно оформите ответы, учитывая методические рекомендации.

## **Тема 3.1. Планирование производства. Планирование как составляющая производственного менеджмента**

### **Задание. Кейс «Принятие решения о покупке новой технологии»**

На рынке хлебопродуктов больших городов численностью населения свыше 100 тысяч человек наблюдается ужесточение конкуренции. Её остроту испытывают, прежде всего, крупные хлебокомбинаты, которым приходится приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности. Источниками усиления конкуренции являются малые предприятия по производству хлеба и хлебобулочных изделий, которые быстрее реагируют на события на рынке.

Хлебокомбинат №3 в городе N занимает около 10,5% рынка хлебопродуктов. Планово-финансовый отдел совместно с бухгалтерией на основе анализа сбыта хлебопродукции выявил снижение объема продаж на 18% в натуральном выражении в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Все предпринятые производственными службами шаги по улучшению качества продукции и реализованные отделом маркетинга мероприятия по распределению и продвижению продукции не дали ощутимых результатов, поскольку удалось в первых двух кварталах текущего года лишь приостановить снижение продаж. В сложившейся ситуации отдел маркетинга выходит с предложением о покупке лицензии по технологии производства хлеба из цельного пророщенного зерна.

Директор хлебокомбината, осознавая высокую ответственность и рискованность принятия решения о покупке лицензии, назначает производственное совещание с руководством заинтересованных отделов и производственных подразделений с целью принятия всесторонне обоснованного коллективного решения. На совещании представлено руководство следующих направлений деятельности, отделов аппарата управления и производственных служб:

- 1) отделы и службы научно-производственной деятельности – главный инженер;
- 2) технологические службы – главный технолог;
- 3) служба снабжения – начальник отдела снабжения;
- 4) служба транспортного обслуживания – начальник транспортного цеха;
- 5) финансово-экономическая служба – начальник планово-финансового отдела;
- 6) служба маркетинга – начальник отдела маркетинга;
- 7) производство по выпечке хлеба – начальник отдела по выпечке хлеба.

Перед совещанием каждый из его участников заблаговременно получает описание технологии выпечки хлеба из цельного проращенного зерна (информация отдела маркетинга).

### **Информация отдела маркетинга**

Технология по выпечке хлеба из цельного проращенного зерна основана на изготовлении теста непосредственно из цельного зерна путем замочки и измельчения. Выпекаемый таким образом хлеб представляет собой продукт повышенной биологической ценности. В нем, в отличие от хлеба, выпеченного по традиционной технологии, полностью сохраняются белки, жиры и макро- и микроэлементы, витамины и пищевые волокна, заложенные природой в зерне. Так хлеб, изготовленный по «зерновой технологии», например, из зерна пшеницы, содержит на 16% больше белка, в 2 раза больше витаминов группы В, на 65% больше витамина Е1, в 4 раза больше пищевых волокон, чем хлеб, выпекаемый по традиционной технологии.

«Зерновая технология» предусматривает мойку – замочку зерна, отволаживание зерновой массы в воде или обезжиренном молоке, измельчение её в устройстве, где сначала эта масса подвергается предварительному измельчению до размеров частиц зерна 1-1,5 мм, с последующим отволаживанием в воде в течение 2-3 часов. Затем набухшие частицы предварительно измельченной зерновой массы протергивают резанию – трению (экструдированию), вводя при этом в камеру диспергатора соль и специальные компоненты для получения теста влажностью 45-48 %. Далее осуществляется доизмельчение частиц зерна в двух последовательно расположенных камерах диспергатора до размеров 140-250 мкм, что положительно сказывается на структуре хлебобулочных изделий и на усваиваемости пищевых веществ организмом человека.

На указанную технологию Комитетом РФ по патентам и товарным знакам выдан патент №2084156 «Способ производства теста для зернового хлеба», зарегистрированный в Государственном реестре изобретений 20.07.99.

Кроме значительного увеличения биологической ценности «зернового» хлеба, данная технология сокращает на 35-40% издержки в расчете 1 кг произведенного хлеба по сравнению с традиционной технологией. Это достигается за счет извлечения из технологии «зернового хлеба» операций производства, хранения и перевозки муки. К важным преимуществам данной технологии следует также отнести уменьшение издержек на приобретение, хранение и транспортировку зерна, а также длительные сроки его хранения.

Потребителями хлеба из цельного проращенного зерна являются:

- жители города, уделяющие повышенное внимание улучшению и сохранению здоровья;
- больницы, санатории, профилактории, школьные столовые, военные части.

По результатам анкетирования 20-30% населения готовы потреблять этот биологически ценный хлеб, поскольку в дополнение к указанным преимуществам он обеззараживает организм человека путем выведения радиоактивных веществ, солей тяжелых металлов, снижает уровень холестерина в крови, снижает угрозу заболевания ожирением, сахарным диабетом, атеросклерозом.

Дополнительными доводами в пользу приобретения лицензии является то, что данная технология органично встраивается в традиционную. Необходимо только дополнительное оборудование в виде диспергатора, ванн для замочки и ванн для промывки зерна.

Технологические характеристики комплекта оборудования:

Производительность по зерновой массе, кг/час	
Производительность по зерновой массе, кг/час	250
Установленная мощность, кВт	14
Обслуживающий персонал, чел.	1
Минимальная площадь, м <sup>2</sup>	20



Высота потолков, м	3
Масса диспергатора, кг	1000

В комплект оборудования входят: диспергатор – 1 шт., замочные ванны – 10 шт., блок мойки зерна – 1 шт. Стоимость оборудования составляет 110 тыс.руб.

При доставке хлеба до места продажи не нужен специализированный транспорт. Для организации продвижения «супер-хлеба» необходимы расходы на рекламу и специализированные мероприятия по стимулированию сбыта в размере 100 тыс. руб.

В тоже время цена неисключительной лицензии (лицензионное вознаграждение) составляет 900 тыс. руб. Условия платежа следующие: 300 тыс. руб. выплачиваются в течение 10 дней после подписания лицензионного договора, остальные в течение 3-4 лет поквартально равными долями роялти начиная с момента продаж. Срок действия лицензии – 15 лет. При неисключительной лицензии её покупателю запрещается передавать права по использованию патента другим лицам.

По данным произведенных маркетинговых исследований объем продаж хлеба из цельного проращенного зерна составит 30% от достигнутого уровня реализации всей хлебобулочной продукции, т.е. 4500 кг в сутки.

### **Информация главного инженера**

При всей кажущейся эффективности новой технологии очевидны следующие её негативные стороны:

- технология выпечки хлеба из цельного проращенного зерна апробирована только в опытных условиях. Необходимо немало времени по доведению её до уровня промышленного производства, что потребует дополнительных средств, размер которых оценить довольно трудно;
- лицензиар (продавец лицензии) не может показать в действии процесс выпечки хлеба из цельного проращенного зерна. Это значительно затрудняет ознакомление с основными операциями технологии и только усиливает негативное отношение к ней;
- предприятие – изготовитель оборудования не осуществляет предпродажное обслуживание и установку его «под ключ». Это придется делать работникам хлебозавода;
- лицензиар лишь в основных чертах обязуется обучить персонал и гарантирует в полном объеме осуществлять послепродажное обслуживание за отдельную плату, размер которой, в принципе, приемлем;
- срок гарантированного обслуживания составляет только 3 месяца, что явно не достаточно.

### **Информация главного технолога**

Данная технология отлично встраивается в процесс традиционной выпечки хлеба. В то же время технологическим службам придется дорабатывать технологию до уровня промышленной выпечки хлеба. Здесь могут появиться разные неожиданные препятствия, преодоление которых потребует продолжительного времени.

Очевидны следующие недостатки:

- отсутствуют четкие режимы времени проведения операций;
- продавец лицензии (лицензиар) не способен показать в действии новую технологию;
- продавец лицензии гарантирует бесплатное обслуживание только в течение только трех месяцев после выхода производства на уровень промышленной эксплуатации;
- необходимо особое внимание при проращивании зерна, рост проросшей массы не должен превышать 8-10 мм;

- при утверждении технических условий на новую технологию в вышестоящей контролирующей инстанции могут появиться сложности, что проявится в более строгом контроле и дополнительных проверках.

#### **Информация начальника отдела снабжения**

Придется устанавливать договорные отношения с производителями зерна, (фермерскими хозяйствами, колхозами, крестьянскими хозяйствами). Это совершенно незнакомая группа продавцов с неясными требованиями и условиями поставки.

В пользу новой технологии свидетельствуют следующие обстоятельства:

- условия хранения зерна менее жесткие, чем хранения муки;
  - под складские помещения могут быть использованы и склады, где хранится мука (не нужны дополнительные капитальные вложения);
  - требования к таре (мешкам) такие же или менее жесткие, как и к хранению муки;
  - условия работы для рабочих склада лучше, поскольку отсутствует мучная пыль;
  - дополнительные компоненты для приготовления теста по новой технологии не нужны.
- Необходимы традиционное сырье и материалы (дрожжи, соль, масло растительное, вода и др.).

#### **Информация начальника транспортного цеха**

Для доставки хлеба из цельного проращенного зерна в места сбыта, не нужен специализированный автотранспорт. В результате прогнозируемого роста объемов продаж этого хлеба потребуется только дополнительный автотранспорт. Расходы на доставку на существующем автотранспорте не увеличатся.

#### **Информация начальника планово-финансового отдела**

Расчеты, проведенные ПФО относительно эффективности новой технологии, дали следующие результаты:

- себестоимость выпечки хлеба из цельного проращенного зерна на 40% ниже в расчете на 1 кг продукции, чем по традиционной технологии, т.е. около 4 руб.;
- необходимые финансовые средства (денежные средства на первоначальный взнос на покупку лицензии, на приобретение комплекта оборудования и на удовлетворение потребности в собственных оборотных средствах для обеспечения производственной и сбытовой деятельности по выпуску и реализации «супер-хлеба») составят порядка 190 тыс. рублей;
- из указанных финансовых средств у предприятия собственных средств имеется только 100 тыс. рублей, остальные необходимо будет получить в виде кредита сроком на 2 года (20% в год);
- окупаемость необходимых финансовых средств при сложившихся финансовых условиях и ценах, сопоставимых с конкурирующими сортами хлеба, составит 3-4 месяца.

#### **Информация начальника цеха по выпечке хлеба**

Несмотря на то, что данная технология органично может быть встроена в действующий технологический процесс выпечки хлеба, что является, несомненно, важнейшим положительным моментом, она обладает рядом серьезных недостатков, а именно:

- есть опасения, что при освоении появится много неожиданностей, которые сведут на нет положительные стороны новой технологии;
- придется гораздо жестче контролировать операции технологического процесса, особенно операцию проращивания зерна, поскольку небольшие отклонения приведут к неисправимому браку, а зерно просто придется выбросить;
- неясно, что делать с забракованным зерном по части утилизации;
- лицензиар не обладает опытом в обучении персонала всем технологическим аспектам производства;

- срок гарантированного обслуживания явно недостаточен, поскольку составляет только 3 месяца.

**Задание.** Рассмотрите варианты выбора стратегии и тактики поведения на рынке. Выберите правильный, с вашей точки зрения, ответ.

**А.** В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайновая стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди медицинских и фармацевтических компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее адресовать. Очевидно, более предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы выберете?

1. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберите пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.

2. Пригласите своего соседа – врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.

3. Попросите студента – стажера проанализировать открытые данные организаций, занимающихся экономическим анализом распространенности работ в он-лайновом режиме в различных отраслях и разработать свои рекомендации.

**Б.** Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

1. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние не выгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.

2. Компания В меньше и более динамична, однако, она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работать немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.

3. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайновое присутствие к середине лета.

**В.** Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные вносить в клиентскую базу. Вы ищите фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.

1. Старший программист фирмы, которой вы отдадите предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить работу за 60 дней.

2. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере надобности.

3. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификаций системы.

*Форма и порядок выполнения*

Выберите правильный ответ, указав его номер. Кратко запишите обоснование своей позиции.

### **Тема 3.2. Разработка плана производства и производственной программы**

**Задание.** На однопредметной прерывно-поточной (прямоточной) линии (ОППЛ) обрабатывается кронштейн. Технологический процесс состоит из четырех операций: токарной, сверлильной, фрезерной и шлифовальной. Длительность операций соответственно составляет, мин:  $t_1 = 1,9$ ;  $t_2 = 1,1$ ;  $t_3 = 2,1$ ;  $t_4 = 1,3$ . Месячная программа – 12 600 шт. В месяце 21 рабочий день. Режим работы линии – двухсменный. Продолжительность рабочей смены – 8 часов. Период оборота линии – 0,5 смены. Брак на операциях отсутствует.

Определите такт линии, число рабочих мест и их загрузку, число рабочих-операторов. Составьте график регламентации рабочих мест и рабочих-операторов на линии и (постройте стандарт-план работы ОППЛ). Рассчитайте величину межоперационных оборотных заделов и постройте график их движения. Определите величину среднего оборотного задела на линии, величину незавершенного производства и длительность производственного цикла обработки партии деталей.

**Задание.** Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 5 штук, технологический процесс обработки включает 5 операций:  $t_1 = 2$ ;  $t_2 = 9$ ;  $t_3 = 5$ ;  $t_4 = 8$ ;  $t_5 = 3$ . Размер транспортной партии  $p = 1$  шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

**Задание.** Составьте график-регламент комплексного обслуживания рабочих мест участка станков с ЧПУ. Численность операторов участка – 8 чел. в смену. Рабочая смена длится с 8-00 до 16-30. Подготовительное и заключительное время – 15 мин. Обед с 11-30 до 12-00. Регламентированные перерывы: два по 15 мин. и один – 10 мин. на отдых и личные надобности. Численность обслуживающих рабочих: наладчики – 1; электромонтеры – 1; контролеры – 2; транспортные рабочие – 1; кладовщики – 2; слесари – 1; уборщики – 1.

### **Тема 4.1. Управление материально-производственными запасами**

**Задание.** Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.

**Задание.** Склад пополняется каждый месяц некоторыми изделиями. В течение первых 5 месяцев года объемы пополнения равны соответственно 10, 20, 20, 20 и 30 изделиям. Начальный запас к началу первого месяца равен 10 изделиям. На основании опыта получено распределение спроса на товар, представленное в таблице. Сдвиг по времени между заказом на пополнение и доставкой на склад равен 6 мес. Издержки в расчете на одно изделие из-за излишка изделий равны 10 ден. ед., а от их нехватки – 120 ден. ед. Найти оптимальное пополнение склада на шестой месяц.

**Задание.** Рассматривается трёхэтапная система управления запасами с дискретной продукцией и динамическим детерминированным спросом. Заявки потребителей на продукцию на этапе  $jj$  равны  $d_j d_j$  единиц ( $j=1,2,3; j=1,2,3$ ). К началу первого этапа на складе имеется только  $u_1 u_1$  единицы продукции. Затраты на хранение единицы продукции на этапе  $jj$  равны  $h_j h_j$ . Затраты на производство  $x_j x_j$  единиц продукции на  $jj$ -м этапе определяются

функцией  $f_j(x_j) = ax_j^2 + bx_j + c$ ,  $j = 1, 2, 3$ .

Требуется указать, сколько единиц продукции на отдельных этапах следует производить, чтобы заявки потребителей были удовлетворены, а общие затраты на производство и хранение за все три этапа были наименьшими. Для этого необходимо составить математическую модель динамической задачи управления производством и запасами и решить её методом динамического программирования, обосновывая каждый шаг вычислительного процесса. Исходные данные приведены для каждого варианта.

#### **Тема 4.2. Управление качеством продукции и управленческий контроль**

**Задание.** Сформулируйте доктрину организации в области качества, включающую политику, цели и задачи, миссию и видение организации.

Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика должна:

- соответствовать стратегическим целям предприятия;
- включать требования по постоянному улучшению деятельности;
- постоянно анализироваться на пригодность;
- быть доведена до сведения всего персонала.

Политика в области качества занимает не более одного печатного листа, подписывается руководителем организации и вывешивается на видное место.

Цель в области качества – то, чего добивается или к чему стремится организация в области качества.

Под миссией понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование организации в окружающем мире (кто мы?);
- стержневые цели существования организации (для чего мы существуем?);
- основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?);
- ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (что мы гарантируем и за счет чего?).

Видение – это идеал, мечта, представление о том, каким руководство хотело бы видеть организацию через 5-10-15 лет.

#### **Семинарские занятия**

##### **Тема 1.1. Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент**

Вопросы для обсуждения

1. Система производственного менеджмента.
2. Управленческие решения в производственном менеджменте.
3. Методы производственного менеджмента в принятии и реализации управленческих решений.
4. Производственный менеджер и его роль в управлении предприятием.
5. Личность и коллектив в производственном менеджменте.
6. Основы формирования производственного коллектива.
7. Виды управленческих решений в производственной деятельности предприятия.

##### **Тема 1.2. Понятие производства и производственной системы**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие производства.

2. Производственная система и ее составляющие.
3. Структура управления производством.
4. Моделирование производственных процессов.

### **Тема 2.1. Предприятие как объект производственного менеджмента**

Вопросы для обсуждения

1. Производственное предприятие как система.
2. Техничко-производственная база предприятия.
3. Понятие производственных мощностей.
4. Производственный процесс: понятие, структура, организация.

### **Тема 2.2. Организация производственного процесса. Производственный цикл и его структура**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и составляющие производственного цикла.
2. Производственные факторы и ресурсы предприятия.
3. Управление инновационной деятельностью промышленного предприятия.
4. Подготовка производства новой продукции.
5. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.
6. Организация производственного процесса.
7. Формы организации производства.
8. Нормативы организации производства.
9. Управление производительностью.
10. Основные бизнес-процессы в организации.
11. Производственная организационная культура.
12. Мотивация, лидерство и власть в производственном процессе.
13. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды в производственной деятельности предприятия.
14. Организации групповой работы и формирование команды в производственной деятельности предприятия.

### **Тема 3.1. Планирование производства. Планирование как составляющая производственного менеджмента**

Вопросы для обсуждения

1. Планирование производственной деятельности предприятия.
2. Виды производственных планов.
3. Принятие организационно-управленческих решений в производственном процессе.
4. Подходы к организации производственных систем и процессов.

### **Тема 3.2. Разработка плана производства и производственной программы**

Вопросы для обсуждения

1. Разработка плана производства и производственной программы.
2. Загрузка производственных мощностей.
3. Определение объема выпуска продукции.
4. Планирование себестоимости продукции, выручки, прибыли и рентабельности.

#### **Тема 4.1. Управление материально-производственными запасами**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды материально-производственных запасов.
2. Создание материально-производственных запасов и управление ими.
3. Издержки предприятия.
4. ABC-анализ.

#### **Тема 4.2. Управление качеством продукции и управленческий контроль**

Вопросы для обсуждения

1. Управление качеством продукции.
2. Методы оценки качества продукции.
3. Система менеджмента качества.
4. Управленческий контроль и его виды.

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Производственная фирма (предприятие) и условия ее функционирования
2. Характеристика производственного процесса
3. Формирование рыночной стратегии и ее значение в организации производства
4. Организационные и производственные структуры, современные тенденции и факторы их развития
5. Формирование производственной программы, ее основные разделы и технико-экономические показатели
6. Методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений
7. Методы оптимизации производственной программы
8. Производственная мощность и методика ее расчета
9. Управление использованием производственных мощностей
10. Экономические аспекты технической подготовки производства на предприятии
11. Качество и его роль в производственном процессе
12. Управление качеством работы
13. Управление качеством продукции
14. Показатели и методы оценки качества продукции
15. Контроль качества продукции

#### **5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Система производственного менеджмента.
2. Управленческие решения в производственном менеджменте.
3. Методы производственного менеджмента в принятии и реализации управленческих решений.
4. Производственный менеджер и его роль в управлении предприятием.

5. Личность и коллектив в производственном менеджменте.
6. Основы формирования производственного коллектива.
7. Планирование производственной деятельности предприятия.
8. Производственные факторы и ресурсы предприятия.
9. Управление инновационной деятельностью промышленного предприятия.
10. Подготовка производства новой продукции.
11. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.
12. Организация производственного процесса.
13. Формы организации производства.
14. Нормативы организации производства.
15. Управление производительностью.
16. Виды управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью.
17. Методы принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью.
18. Основные бизнес-процессы в организации.
19. Основные положения основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
20. Основные положения основных теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
21. Основные положения основных теорий власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
22. Принципы организации групповой работы в производственной деятельности предприятия.
23. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды в производственной деятельности предприятия.
24. Аудит человеческих ресурсов в производственной деятельности.
25. Понятие и составляющие производственной организационной культуры.
26. Диагностика производственной организационной культуры.



## 6. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

ПК-2 – способен осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения организации.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>ИД-2 (УК-3).</b> Осуществляет эффективное социальное взаимодействие с членами команды и коллектива в процессе решения профессиональных задач	<b>Знает:</b> <b>РО-1 ИД-2 (УК-3)</b> основные положения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе; <b>РО-2 ИД-2 (УК-3)</b> принципы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды в производственной деятельности предприятия; <b>РО-3 ИД-2 (УК-3)</b> основы аудита человеческих ресурсов в производственной деятельности; <b>РО-4 ИД-2 (УК-3)</b> основы диагностики производственной организационной культуры
	<b>Умеет:</b> <b>РО-5 ИД-2 (УК-3)</b> применять положения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе; <b>РО-6 ИД-2 (УК-3)</b> основные принципы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды в производственной деятельности предприятия; <b>РО-7 ИД-2 (УК-3)</b> основы аудита человеческих ресурсов в производственной деятельности; <b>РО-8 ИД-2 (УК-3)</b> основы диагностики производственной организационной культуры
	<b>Владеет:</b> <b>РО-9 ИД-2 (УК-3)</b> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе; <b>РО-10 ИД-2 (УК-3)</b> навыками использования основных принципов организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды в производственной деятельности предприятия; навыками использования основ аудита человеческих ресурсов в производственной деятельности; <b>РО-11 ИД-2 (УК-3)</b> навыками использования основ диагностики производственной организационной культуры

<p><b>ИД-6 (ПК-2).</b> Разрабатывает и обосновывает эффективные решения по управлению операционной (производственной) деятельностью на основе понимания сущности и организации производственных процессов на предприятии</p>	<p><b>Знает:</b>  <b>РО-1 ИД-6 (ПК-2)</b> виды управленческих решений и методы их принятия в управлении операционной (производственной) деятельностью;  <b>РО-2 ИД-6 (ПК-2)</b> основные бизнес-процессы в организации;  <b>РО-3 ИД-6 (ПК-2)</b> принципы производственного менеджмента;  <b>РО-4 ИД-6 (ПК-2)</b> исторические аспекты исследования производства и основные положения современного производственного менеджмента;  <b>РО-5 ИД-6 (ПК-2)</b> понятие производства и составляющие производственной системы;  <b>РО-6 ИД-6 (ПК-2)</b> особенности предприятия как объекта производственного менеджмента;  <b>РО-7 ИД-6 (ПК-2)</b> основы организации производственного процесса;  <b>РО-8 ИД-6 (ПК-2)</b> структуру производственного цикла;  <b>РО-9 ИД-6 (ПК-2)</b> основы планирования производства;  <b>РО-10 ИД-6 (ПК-2)</b> основы разработки плана производства и производственной программы;  <b>РО-11 ИД-6 (ПК-2)</b> основы управления материально-производственными запасами;  <b>РО-12 ИД-6 (ПК-2)</b> основы управления качеством продукции и управленческого контроля</p>
	<p><b>Умеет:</b>  <b>РО-13 ИД-6 (ПК-2)</b> разрабатывать и обосновывать эффективные решения по управлению операционной (производственной) деятельностью организации</p>
	<p><b>Владеет:</b>  <b>РО-14 ИД-6 (ПК-2)</b> методами принятия эффективных решений по управлению операционной (производственной) деятельностью организации</p>

## **6.2 Перечень оценочных материалов**

Оценочные материалы представляют собой задания для выполнения обучающимся, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения обучающимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

### **Примерные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Темы докладов (сообщений)**

1. Оперативное управление производством.
2. Управление качеством.
3. Диспетчирование производства.
4. Производственный цикл и определение его длительности.
5. Системы имитационного моделирования управления предприятием.
6. Компьютерные программы планирования и контроля производства.
7. Планирование работ по методу критического пути.
8. Японская модель управления запасами.
9. Ранжирование продукции с учетом интересов фирмы и возможностей сбыта.
10. Управление движением материально-производственных запасов.
11. Управление издержками производства.
12. Анализ производственных мощностей.
13. ABC-анализ.
14. Формирование портфеля заказов.

#### **Темы рефератов**

1. Предприятие в системе производственного менеджмента.
2. Производственные системы в современной экономике России.
3. Организационная структура предприятия.
4. Типы и виды производственной структуры.
5. Функции управления производством и их роль в производственном процессе.
6. Система управления предприятием.
7. Методы управления производством.
8. Управление запасами с независимым спросом.
9. Управление запасами с зависимым спросом.
10. Управление качеством продукции.
11. Классификация показателей качества продукции.
12. Характеристика показателей качества продукции.
13. Этапы жизненного цикла товара.
14. Методы оценки уровня качества продукции.
15. Значение и задачи стандартизации продукции.
16. Значение и задачи сертификации продукции.

17. Основные принципы управления качеством.
18. Организация и оценка разработки планов.
19. Техническая подготовка производства.
20. Контроль качества продукции.
21. Управление движением и хранением запасов.
22. Сетевые модели планирования производственной программы.
23. Классификация запасов в производстве.
24. Имитационные модели планирования производственной программы.
25. Детерминированные модели планирования производственной программы.
26. Матричные модели планирования производственной программы.
27. Разработка производственной программы для производственного звена.
28. Портфель заказов и порядок его формирования.
29. Определение загрузки оборудования.
30. Производственная мощность предприятия и показатели ее использования.
31. Порядок разработки производственной программы.
32. Матричная структура управления производством.
33. Методика расчета средней величины производственной мощности.
34. Затраты на заказ и хранение запасов в производстве.
35. Методика определения оптимального размера закупок.
36. Определение текущих и страховых запасов в производстве.
37. Оптимизационные методы планирования производственной программы.
38. Производственная мощность и ее значение.
39. Конкурентоспособность промышленной продукции.
40. Производственный цикл и его структура.

### **Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Список экзаменационных вопросов**

##### **ИД-2 (УК-3), ИД-6 (ПК-2) Знать**

1. Исторические аспекты исследования производства.
2. Современный производственный менеджмент и его роль в системе менеджмента предприятия.
  3. Система «Производственный менеджмент».
  4. Функции производственного менеджмента.
  5. Методы производственного менеджмента.
  6. Принципы производственного менеджмента.
  7. Виды управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью.
  8. Методы принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью.
9. Основные бизнес-процессы в организации.
10. Производство и его типы.
11. Содержание и законы организации производственных систем.
12. Особенности и свойства производственных систем.
13. Составляющие производственной системы и их назначение.
14. Факторы и принципы развития производственных систем.

15. Задачи и структура управления производством.
16. Сущность моделирования производственных процессов.
17. Предприятие: содержание понятия, типы.
18. Роль производственного менеджера в процессе управления.
19. Иерархические, функциональные и кибернетические подсистемы предприятия.
20. Производственная мощность предприятия: содержание, значение, загрузка.
21. Производственный процесс: структура и принципы рациональной организации.
22. Объекты производственного менеджмента на предприятии.
23. Понятие производственного цикла и его структура.
24. Простой и сложный производственные процессы.
25. Организационная схема управления производством.
26. Типы производственных структур.
27. Принципы построения цехов и участков производственного предприятия.
28. Организационная структура управления и ее формирование.
29. Основные положения основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
30. Основные положения основных теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
31. Основные положения основных теорий власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в производственном процессе.
32. Планирование как функция производственного менеджмента.
33. Долгосрочное, среднесрочное и оперативное планирование производства.
34. Процесс разработки производственного плана.
35. Принципы и правила производственного планирования.
36. Система оперативного планирования «канбан».
37. Разработка оперативно-календарных планов.
38. Система «точно в срок».
39. Условия, организация и исполнение производственного плана.
40. Общий процесс оперативного управления производством.
41. Инструментарий оперативного управления производством.
42. Принципы организации групповой работы в производственной деятельности предприятия.
43. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды в производственной деятельности предприятия.
44. Методы управления производственными проектами.
45. Производственная программа в системе производственного планирования.
46. Структура и показатели производственной программы.
47. Этапы разработки производственной программы.
48. Понятие и составляющие производственной мощности (входная, выходная, проектная, среднегодовая).
49. Оптимизация производственной программы.
50. Назначение и сущность материально-производственных запасов.
51. Необходимость управления запасами.
52. Классификация материально-производственных запасов.
53. Создание и функционирование системы управления запасами.
54. Виды издержек, связанные с приобретением и хранением запасов.

55. Виды норм производственных запасов.
56. Запасы с независимым и зависимым спросом.
57. Процедуры контроля запасов.
58. Понятие качества и конкурентоспособности продукции.
59. Измерение технического уровня и качества продукции.
60. Показатели технологичности продукции.
61. Дифференциальный метод оценки качества продукции.
62. Комплексный метод оценки качества продукции.
63. Смешанный метод оценки качества продукции.
64. Система управления качеством: сущность, требования, процедуры.
65. Аудит человеческих ресурсов в производственной деятельности.
66. Понятие и составляющие производственной организационной культуры.
67. Диагностика производственной организационной культуры.
68. Управленческий контроль производственной деятельности.
69. Статистические методы контроля качества продукции.
70. Сущность, необходимость и содержание общего управленческого контроля.
71. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
72. Этапы общего процесса контроля.

### Тест

#### ИД-2 (УК-3), ИД-6 (ПК-2) Уметь

1. Почему исследования производства стали активно проводиться в XVIII веке?
  - А) потребовалось укрепление феодального строя?
  - Б) это связано со становлением и развитием капиталистического способа производства.
  
2. Кем было предложено заранее планировать методы работы и всю производственную деятельность предприятия в целом?
  - А) Г.Л. Ганттом.
  - Б) А. Файолем.
  - В) Ф. Тейлором.
  
3. Кем была разработана методика микроанализа движений?
  - А) Г. Черчем.
  - Б) Ф.Б. Гилберт и Л. Гилберт.
  - В) Л. Гьюликом.
  
4. Основные элементы производственных операций зависят от содержания работы ?
  - А) да.
  - Б) нет.
  - В) поясните свою позицию.
  
5. Могут ли быть использованы рекомендации А.К. Гастева в современных условиях?
  - А) да.

- Б) нет.
- В) поясните Вашу позицию.

6. Можно ли деятельность предприятия рассматривать как сложную единую систему, состоящую из сети подчиненных, менее сложных:

- А) да.
- Б) нет.
- В) Поясните Вашу позицию.

7. Что включает подсистема "исследование"?

- А) расчет потребности в персонале.
- Б) распределение ресурсов.
- В) разработку календарного плана работы.

8. Планирование и контроль текущего функционирования системы входят в обязанности:

- А) производственных менеджеров.
- Б) менеджеров высшего звена.
- В) менеджеров низового звена.

9. К какой подсистеме можно отнести механический цех машиностроительного завода:

- А) перерабатывающей.
- Б) обеспечения.

10. К какой подсистеме следует отнести контроль качества:

- А) обеспечивающей.
- Б) подсистеме планирования и контроля.
- В) перерабатывающей подсистеме.

11. Производство – это...

- А) технически законченная ступень сложного производственного процесса, не имеющая чётких границ во времени.
- Б) технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая чёткие границы, обусловленные особенностями технологии.
- В) область деятельности не относящаяся к производственным процессам.
- Г) правильного ответа нет.

12. Закон резервов в производственных системах обусловлен:

- А) необходимостью обеспечения резерва ресурсов предприятия для производственного процесса.
- Б) необходимостью обеспечения резерва готовой продукции предприятия для последующей продажи.
- В) необходимостью компенсации отклонений в работе системы.
- Г) А и Б.

13. Главнейшее(ие) из свойста(в) производственных систем – это:

- А) управляемость.
- Б) надежность.
- В) долговременность.
- Г) все вышеперечисленные.

14. В состав производственной системы любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) не входит следующий(е) ресурс(ы):

- А) пространственные ресурсы.
- Б) кадровые ресурсы.
- В) информационные ресурсы.
- Г) все входят.

15. Какой фактор не входит в факторы развития производственной системы?

- А) внесение предложений по продвижению продукции.
- Б) изменение отношения к своему делу.
- В) дисциплина.
- Г) наиболее полное использование оборудования.

16. При разработке стратегии, прежде всего, определяются цели организации, приоритеты, которые совпадают:

- А) с бизнес-планом организации.
- Б) с пожеланиями руководства и сотрудников.
- В) с миссией организации.
- Г) со всем вышеперечисленным.

17. Производственная система должна обладать:

- А) равновесием.
- Б) способностью изменять своё состояние в соответствии с изменениями внешней среды.
- В) не одним из этих свойств.
- Г) обоими этими свойствами.

18. Какой разновидности организационных структур систем управления предприятием не существует?

- А) интегральной.
- Б) матричной.
- В) линейной.
- Г) линейно-функциональной.

19. Какой модели производственных процессов не существует?

- А) сетевой модели.
- Б) кибернетической модели.
- В) канонической модели.
- Г) патриархальной модели.



20. Чем характеризуется серийный тип производства?

А) производства характеризуется узкой номенклатурой изделий (одно или несколько), выпуск которых непрерывно повторяется в течение продолжительного времени (года и более).

Б) изготовлением широкой номенклатуры изделий, производство которых в течение длительного времени (год и более), как правило, не повторяется.

В) производством ограниченной номенклатуры изделий с определенной конструктивно-технологической однородностью.

Г) всем вышеперечисленным.

21. Управление – это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий, который включает:

А) сбор, обработку, передачу информации и принятие решений.

Б) обработку информации и принятие решений.

В) принятие управленческих решений.

22. Суть производственного процесса состоит в том, чтобы:

А) преобразовать затраты («вход») в результат («выход»).

Б) отразить затраты на результаты производственного процесса.

23. К факторам производства относят:

А) труд и производственные основные фонды.

Б) производственные оборотные фонды.

В) все перечисленные варианты.

24. Что является основной функцией производственной системы:

А) выпуск продукции.

Б) получение прибыли?

25. Полная система производственной деятельности организации называется:

А) операционной системой.

Б) производственной системой.

В) организационной системой.

26. Производственный менеджмент (англ. managementproduction) – это термин, который означает:

А) управление производством.

Б) управленческая деятельность.

В) производственное управление.

27. Объектом производственного менеджмента являются:

А) производство и производственные системы.

Б) управленческая деятельность.

В) управление и контроль на производстве.

28. По своему содержанию цели являются:

- А) на технологические, экономические и производственные.
- Б) административные, маркетинговые, научно – технические и социальные.
- В) все перечисленные.

29. Отличие основных фондов от оборотных в том, что они переносят свою стоимость на производственный с их помощью продукт:

- А) не сразу, а по частям.
- Б) сразу, а не по частям.

30. Стратегия процесса – это:

- А) подход, который предполагает, что процесс есть неотъемлемая часть стратегии предприятия.
- Б) подход, который использует организация для преобразования ресурсов в товары и услуги.
- В) правильного ответа нет.

31. Чем принято измерять длительность производственного цикла?

- А) временем на изготовление 1ед. продукции.
- Б) календарными днями.
- В) календарными днями или часами.
- Г) всем вышеперечисленным.

32. Операционный цикл представляет собой...

- А) продолжительность обработки партии деталей до полного изготовления.
- Б) процесс изготовления отдельных деталей, рассматриваемый изолированно, без взаимосвязи с процессами изготовления других объектов.
- В) процесс по изготовлению изделия в целом.
- Г) продолжительность обработки партии деталей на каждой данной операции.

33. Сущность графоаналитического метода заключается в том, что...

- А) часть длительности цикла сложного процесса, связанная со стадией обработки основных деталей данной продукции, определяется аналитическим методом, а вторая часть цикла, связанная со сборочными процессами, определяется на основе составления цикловых графиков сборки данного изделия с учетом особенностей технологического процесса сборки.
- Б) весь производственный процесс от стадии обработки основных деталей до сборки изделия изображается в форме графиков, гистограмм, и т. д.
- В) на основе технологического процесса сборки изделия составляется календарный (цикловой) график сборки и определяется искомая величина цикла.
- Г) правильного ответа нет.

34. Организационная структура – это...

- А) совокупность способов, посредством которых процесс труда разделяется на отдельные рабочие задачи.

Б) совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

В) оба определения верные.

Г) оба определения неверные.

35. При выборе экономически эффективного варианта производственной структуры предприятия не учитывается метод:

А) с использованием метода математического моделирования

Б) на исследованиях сравнительной экономической эффективности различных вариантов производственной структуры.

В) графоаналитический метод.

Г) на основе изучения и обобщения опыта работы предприятий.

36. Какого вида цехов не существует?

А) вспомогательных.

Б) обслуживающих.

В) основных.

Г) временных.

37. Специализация производственных участков осуществляется по двум видам:

А) предметному и технологическому.

Б) предметному и специальному.

В) предметному и общему.

Г) правильного ответа нет.

38. Особенностью предметного типа производственной структуры является то, что...

А) между участками цеха присутствуют мощные производственные связи, так как каждый участок построен по предметному принципу и каждый из них специализирован на изготовление определенного комплекта конструктивно-технологически однородных деталей.

Б) между участками цеха отсутствуют какие-либо производственные связи, так как каждый участок построен по предметному принципу, и каждый из них специализирован на изготовление определенного комплекта конструктивно-технологически однородных деталей.

В) что одни участки цеха строятся по предметному принципу, а другие – по технологическому.

Г) правильного ответа нет.

39. Регламентация организационной структуры...

А) определяет главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы.

Б) предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до

самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

В) предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Г) правильного ответа нет.

40. Грузооборотом называется...

А) количество грузов, поступающих на предприятие, а также перевезенных за пределы и в пределах самого предприятия за определенный период времени.

Б) количество груза, перемещаемого по одному направлению, от одного пункта к другому за какой-либо период времени (сутки, месяц, квартал, год).

В) оба определения верные.

Г) оба определения не верные.

41. К важнейшим фазам стратегического планирования не относится:

А) оценка и контроль.

Б) маркетинговая стратегия.

В) придание стратегии конкретной формы.

Г) формулирование стратегии.

42. Текущий план – это:

А) план, в котором объединяются все направления деятельности предприятия на текущий финансовый год.

Б) план, в котором объединяются все направления деятельности предприятия на ближайшую декаду.

В) план, в котором объединяются все направления деятельности предприятия на текущий квартал.

Г) план, в котором объединяются все направления деятельности предприятия на текущий месяц.

43. Принцип участия подразумевает:

А) что все структурные подразделения предприятия участвуют в процессе производства.

Б) что каждый сотрудник предприятия должен активно участвовать в разработке новых идей.

В) что все структурные подразделения вносят уточнения в составленный план и его продление.

Г) что любое подразделение предприятия составляет свой план.

44. К оперативному управлению производством не относят одну из следующих ступеней:

А) контроль.

Б) регулирование случайных отклонений.

В) планирование.

Г) все относят

45. «Канбан» – это:

А) система оперативного планирования запасов готовой продукции для ее последующей реализации.

Б) система оперативного планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями, которая может эффективно использоваться при любом состоянии предприятия.

В) система оперативного планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями, которая может эффективно использоваться лишь при условии относительно стабильной производственной программы для предприятия в целом и при незначительных отклонениях показателей загрузки оборудования от установленного уровня.

Г) правильного ответа нет.

46. Какой из показателей является одним из основных элементов разработки ОКП(оперативно-календарного плана)?

А) определение показателей себестоимости.

Б) определение показателей очередности.

В) определение показателей своевременности.

Г) определение показателей совместимости.

47. «Правило № 2» гласит:

А) на участке производства выпускается такое количество изделий, которое «вытягивает» последующий участок.

Б) на участке производства выпускается такое количество изделий, которое может выдать предыдущий участок.

В) на участке производства выпускается такое количество изделий, которое строго регламентировано стратегическим планом.

Г) правильного ответа нет.

48. По принципу Д. Эйзенхауэра распределяющего задачи по их важности и срочности, С-задачи – это:

А) важные и срочные.

Б) важные, но не срочные.

В) менее важные, которые следует сделать самому.

Г) менее важные, которые следует делегировать.

49. График Гантта – это:

А) график, отображающий себестоимость работ в данный момент времени.

Б) график, отображающий будущий спрос на продукцию по наилучшему сценарию.

В) частная разновидность линейного графика, отображающая план работ во времени.

Г) график, отображающий будущий спрос на продукцию по наихудшему сценарию.

50. Цель метода критического пути состоит в:

А) сокращении, до минимума, производственных запасов предприятия и как следствие уменьшения себестоимости товара.

Б) сокращения, до минимума, продолжительности работ по проектам и, следовательно, времени приостановки производства, и метод сетевого планирования.

В) сокращения, до минимума, выпускаемой продукции для последующего поднятия цены из-за дефицита.

Г) правильного ответа нет.

51. Современная теория конкурентоспособности, Майкла Портера, не выделяет одно из конкурентных преимуществ:

А) реклама.

Б) дифференциация.

В) фокусирование.

Г) более низкие издержки.

52. Ограничением оптимизации производственной мощности является:

А) искомая производственная мощность выпуска изделий 1-го вида не должна быть меньше запланированной.

Б) суммарное время изготовления всех изделий на 1й группе оборудования.

В) А и Б.

Г) правильного ответа нет.

53. Какой типа моделей оптимизации не существует?

А) имитационного.

Б) статистического.

В) графического.

Г) правильного ответа нет.

54. Проектная мощность – это...

А) максимум мощности, который предприятие хочет достичь.

Б) максимум мощности, который достигается в идеальных условиях.

В) максимум мощности, который достигается в обычных условиях.

Г) максимум мощности, который был рассчитан теоретически, и которого предприятию не достичь.

55. Какой из методов используют при определении потребности в оборотных средствах?

А) коэффициентный.

Б) метод прямого счета (нормирование).

В) укрупненный.

Г) все вышеперечисленные.

56. Планирование трудовых ресурсов не включает в себя следующий этап:

А) оценка аналогичных трудовых ресурсов конкурента.

Б) разработка программы по развитию трудовых ресурсов, мероприятия по найму, подготовке и продвижению кадров.

В) оценка имеющихся трудовых ресурсов.

Г) оценка будущих потребностей исходит из стратегических целей предприятия, а также из краткосрочных задач.

57. Планирование фонда заработной платы осуществляется...

- А) по каждому структурному подразделению предприятия.
- Б) по всем элементам, входящим в фонд заработной платы.
- В) по всем вышеперечисленным.
- Г) правильного ответа нет.

58. К основным методам планирования прибыли не относится метод:

- А) аналитический метод.
- Б) метод наименьшей себестоимости.
- В) метод совмещенного расчета.
- Г) метод прямого счета.

59. Цель разработки финансового плана – это:

- А) удовлетворение налоговых органов государства.
- Б) упрощение распределения денежных ресурсов по подразделениям организации.
- В) определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе сбора и анализа статистических данных за прошлые периоды деятельности.
- Г) определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования финансовых показателей предприятия.

60. В ходе диспетчирования на предприятии решается следующая задача:

- А) регулирование хода производства.
- Б) разработка сменно-суточных заданий на основе данных внутрицехового уровня оперативно-календарного планирования.
- В) оперативный учет и контроль хода производственного процесса.
- Г) все вышеперечисленные.

61. В горизонтальном измерении организационной культуры выделяются четыре формы культуры организации. Какая из перечисленных лишняя?

- А) экономическая.
- Б) социально-психологическая.
- В) правовая.
- Г) политическая.
- Д) историческая.

62. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- А) адаптивность.
- Б) экономичность.
- В) непротиворечивость.
- Г) ресурсоемкость.
- Д) своевременность.

63. Аналитическими методами аудита персонала являются:

- А) методы анализа «будущего».
- Б) математические и статистические методы экономического анализа.
- В) причинно-следственный анализ.
- Г) метод сравнения (сопоставления).

64. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- А) побудить человека избегать конфликтов.
- Б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями.
- В) побудить человека не превышать своих полномочий.
- Г) внушить человеку чувство собственного достоинства.
- Д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

65. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- А) четко формулировать цель работы.
- Б) давать общее представление о необходимых результатах.
- В) ориентироваться не на результат, а на процесс работы.
- Г) своевременно стимулировать работников.
- Д) все вместе.

66. Основа действий лидера:

- А) план.
- Б) видение.
- В) подсказки.
- Г) все вышеперечисленное.

67. Лидер:

- А) даёт импульс движению.
- Б) поддерживает движение.
- В) препятствует движению.
- Г) не влияет на движение.

68. Тип власти, который может использовать менеджер:

- А) экспертная.
- Б) эталонная.
- В) законная.
- Г) все ответы верны.

69. Влияние – это:

- А) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека.
- Б) волевое отношение между людьми, основанное на силе.
- В) убеждение человека в чем-либо.



70. Выделяют следующие базовые эффекты группового поведения...

- А) эффект присутствия других людей.
- Б) эффект принадлежности к группе.
- В) эффект синергии.
- Г) эффект конформизма.

71. Для менеджера в организации правильным положением (местом), является то, где он имеет:

- А) контроль над ресурсами.
- Б) контроль над информацией или неограниченный доступ к ней.
- В) неформальные полномочия.

72. Ситуационная модель власти по Г. Келману включает следующие положения...

А) объект власти должен подчиняться, чтобы добиться желаемой реакции или избежать наказания со стороны носителя власти.

Б) объект власти должен постоянно отстаивать свою позицию, чтобы укрепить свою власть.

В) люди отождествляют или идентифицируют себя с кем-либо не для того, чтобы получить желаемую реакцию носителя власти, а потому что им самим это нравится.

## **Задания**

### **ИД-2 (УК-3), ИД-6 (ПК-2) Владеть**

#### **Задание 1. Ситуация.**

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

#### **Задание 2. Ситуация.**

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

#### **Задание 3. Ситуация.**

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

**Задание 4.** Большой вклад в теорию и практику исследования производства внес российский ученый Алексей Капитонович Гастев (1882-1939) – русский профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда. Он сформулировал ряд важных правил по организации труда:

Сначала обдумай всю работу досконально.

Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.

Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.

Инструмент располагай в строгом порядке.

При работе ищи удобное положение тела.

Не берись за работу круто. Входи в работу исподволь. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилы, а потом уже берись вовсю.

Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.

Работай ровно (работа приступами, сгоряча портит и работу, и характер).

Не волнуйся (надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу).

Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок (прибрать рабочее место и снова за работу).

При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться.

В случае полной неудачи легче смотри на дело (попробуй сдержаться и снова начни работу).

Кончил работу, прибери рабочее место 1.

В итоге тридцатилетних исследований американский инженер Фредерик Тейлор сформулировал следующие принципы научной организации труда и управления:

изучение производственных процессов производится на основе их расчленения на операции, элементы операций и движения;

рабочему устанавливается конкретное, напряженное задание или урок;

рабочих обучают рациональным приемам, выработанным в результате хронометража, фотографии рабочего дня, или изучения трудового процесса с помощью кино; при этом производится отбор наиболее способных и выносливых рабочих;

рабочий должен быть только исполнителем; он обязан выполнять порученную ему работу в определенных, точно установленных пределах и условиях, предусматривающих освобождение его от всех функций, связанных с обдумыванием, расчетом и подготовкой работы; все эти функции возлагаются на аппарат управления;

предусматривается полное использование рабочего дня, создание на рабочем месте условий, обеспечивающих бесперебойную работу, в том числе наличие инструкционной карты организации труда по выполнению данной операции;

вводится повышенная оплата труда при выполнении установленной высокой нормы.

Ответьте на вопросы:

В какой мере представленные выше правила Гастева сохранили свою актуальность в настоящее время? Свой ответ обоснуйте.

С какими правилами вы согласны, а с какими нет?

Есть ли общие черты в идеях Гастева и Тейлора?

Разработайте свои правила внутреннего трудового распорядка применительно к определенному рабочему месту (на выбор обучающегося).

**Задание 5.** Производственный процесс обработки трех деталей для трактора, образующих единую партию, состоит из 5 операций длительностью  $t_1 = 2$ ;  $t_2 = 1$ ;  $t_3 =$

3;  $t_4 = 2$ ;  $t_5 = 2,5$  минут соответственно. Принять во внимание, что каждая операция выполняется на одном станке, а подготовительно-заключительным временем можно пренебречь, т.е. технологический процесс механической обработки партии деталей проходит без переналадки оборудования. Постройте графики движения партии деталей для трактора (последовательный, параллельный и параллельно-последовательный способы обработки), объясните их различие и рассчитайте длительность технологического цикла.

**Задание 6.** Установите изменение часовой производительности производственного процесса после перегруппировки операций на ступенях. Параметры исходного процесса: три ступени с длительностью операций соответственно 1, 4, и 2 мин. С «узкой» ступени (на ней операции идут непрерывно) переносится часть операций длительностью 1 мин. на любую соседнюю ступень.

**Задание 7.** Рассчитайте изменение часовой производительности производственного процесса после увеличения количества ступеней. Изначально процесс происходит на четырех ступенях с продолжительностью операций 2, 3, 6 и 2 мин. Вместо одной «узкой» ступени (где операции шли без интервалов) вводятся две самостоятельные ступени с одинаковой продолжительностью операций.

**Задание 8.** Определите изменение часовой производительности производственного процесса после умножения операций на узкой ступени. Параметры исходного процесса: три ступени с длительностью операций соответственно 2, 1 и 6 мин. На третьей ступени (где операции шли непрерывно) вводят дополнительно две единицы оборудования с выполнением операций этой ступени в три «нити».

**Задание 9.** Требуется определить производственную мощность цеха, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования составляют 7% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255. Изделия обрабатываются последовательно на шлифовальном, строгальном, токарном станках. В цехе 5 единиц шлифовальных станков; строгальных – 11; токарных – 15. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,5; 1,4 и 1,6 часов.

**Задание 10.** Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску льняной ткани и коэффициент ее использования, если известно, что ткацкая фабрика работает в две смены, по 6 часов каждая, количество ткацких станков на начало года составило 400 единиц. С 1 апреля установлено 60 станков, а 1 августа выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году принять равным 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 4500 тыс. м.

**Задание 11.** Определите, каким образом необходимо занять помещения, расположенные одно за другим в одну линию в административном здании АО «Мясокомбинат Клинский», каждое из которых предназначена для специалиста по маркетингу (А), менеджера по рекламе (В), специалиста по материально-техническому

снабжению (С), экономиста (D) производственного предприятия, если интенсивность взаимосвязей, выраженная через число контактов, составляет: АВ – 30; ВС – 40; CD – 75; AD – 100; BD – 85; AC – 55.

### **Задание 12.** Ситуация

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

**Задание 13.** Ситуация: Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание:

1) Обсудить сущность понятия «производственная организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость производственной организационной культуры.

3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в

период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

4) Пересмотреть базовые ценности производственной организационной культуры ИПК «КЕДР».

5) Сформулировать мероприятия по усилению производственной организационной культуры.

**Задание 14.** Рассчитайте влияние на увеличение (уменьшение) выпуска продукции роста (снижения) производительности труда и увеличения численности работающих по сравнению с базисным периодом и планом. Исходные данные приведены в таблице:

Показатели	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс. р.	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	800	810	820

### **6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок**

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Экзамен. Критерии выставления оценок**

На экзамен выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме экзамена выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме экзамена выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и проследивать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и проследивать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и

иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

- невладения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя;

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 – 70 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Производственный менеджмент : учебное пособие : [16+] / А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец, Д.С. Кенина и др. ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 140 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484943> – Библиогр.: с. 124. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

1. Основы производственного менеджмента : практикум / Ю. Ю. Костюхин, И. А. Ларионова, О. О. Скрябин [и др.]. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2015. — 212 с. — ISBN 978-5-87623-845-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/56571.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Кужева, С. Н. Производственный менеджмент : учебно-методическое пособие / С. Н. Кужева ; под редакцией Л. А. Родина. — Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 192 с. — ISBN 978-5-7779-1963-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59645.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

#### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф  
Профессиональные базы данных в составе СПС Консультант:  
- Законодательство Санкт-Петербурга и Ленинградской области  
- Международное право

#### **9. Лицензионное программное обеспечение**

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016
- Moodle 3.8.2.

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);



- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;
- кабинет для занятий по иностранному языку (оснащенный лингафонным оборудованием);
- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.