



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская

21.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

Направление подготовки (специальность)  
08.03.01 Строительство

Направленность (профиль/специализация) программы  
Промышленное и гражданское строительство

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения  
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	4
Семестр	7

Магнитогорск  
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 08.03.01 Строительство (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 31.05.2017 г. № 481)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента  
10.02.2020, протокол № 6


Зав. кафедрой  Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ  
21.02.2020 г. протокол № 3


Председатель  Н.Р. Бальнская

Согласовано:


Зав. кафедрой Проектирования зданий и строительных конструкций

 В.Б. Гаврилов

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры Менеджмента, канд. пед. наук  Пономарева О.С.

Рецензент:

Директор ООО "БНЭО" , канд. экон. наук  Кондрух Ю.Н.

**Лист актуализации рабочей программы**

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от 18 10 2021 г. № 3  
Зав. кафедрой *Литовская* Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

овладение студентами комплекса теоретических знаний и практических навыков в области принятия управленческих решений, связанных с производственной деятельностью предприятий, способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности, организовывать работу и управлять коллективом производственного подразделения организаций, осуществляющих деятельность в области строительства, жилищно-коммунального хозяйства и/или строительной индустрии, анализировать результаты деятельности производственных подразделений; подготавливать исходные данные для выбора и обоснования технических и организационно-экономических решений

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Производственный менеджмент входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Экономика

Технологическое предпринимательство

Технологические процессы в строительстве

Основы организации строительного производства

Основы автоматизированного проектирования строительных конструкций

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Проектная деятельность

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Техническая эксплуатация и реконструкция зданий

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Производственный менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
УК-9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
УК-9.1	Понимает экономические законы, категории и принципы, возможности их использования в различных областях жизнедеятельности
УК-9.2	Использует экономические знания для принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности
ОПК-9	Способен организовывать работу и управлять коллективом производственного подразделения организаций, осуществляющих деятельность в области строительства, жилищно-коммунального хозяйства и/или строительной индустрии
ОПК-9.1	Применяет знания в области производственного менеджмента для решения вопросов организации работы и управления коллективом производственного подразделения
ОПК-9.2	Организует и управляет предпринимательской деятельностью производственного подразделения
ОПК-9.3	Составляет перечень и последовательность выполнения работ производственным подразделением и осуществляет контроль выполнения работниками подразделения производственных заданий

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 37 акад. часов;
- аудиторная – 36 акад. часов;
- внеаудиторная – 1 акад. часов;
- самостоятельная работа – 71 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;

Форма аттестации - зачет с оценкой

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Основы производственного менеджмента								
1.1 Теоретические основы производственного менеджмента	7	2		1	10	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Тестирование, устный опрос	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
Итого по разделу		2		1	10			
2. Планирование, организация и управление производственным предприятием								
2.1 Стратегическое, текущее и оперативное планирование.	7	2		1	10	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
2.2 Организационная структура предприятия		2		1	10	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, тест	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2

2.3	Организация производственных процессов		2		1	10	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
2.4	Организация и планирование оплаты труда и мотивации персонала		2		2	6	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
2.5	Lean-менеджмент		4		8		самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
Итого по разделу			12		13	36			
3. Методы оценки экономической эффективности организационно-технических решений									
3.1	Методы оценки экономической эффективности организационно-технических решений	7	4		4	25	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОПК-9.1, ОПК-9.2, ОПК-9.3, УК-9.1, УК-9.2
Итого по разделу			4		4	25			
Итого за семестр			18		18	71		зао	
Итого по дисциплине			18		18	71		зачет с оценкой	

## **5 Образовательные технологии**

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе обучения.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Измайлова, А. С. Производственный менеджмент : учебное пособие [для вузов] / А. С. Измайлова, Ю. В. Литовская ; Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : МГТУ им. Г. И. Носова, 2019. - 1 CD-ROM. - ISBN 978-5-9967-1712-5. - Загл. с титул. экрана. - URL : <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=4016.pdf&show=dcatalogues/1/1532646/4016.pdf&view=true> - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также

### **б) Дополнительная литература:**

1. Майорова, Т. В. Производственный менеджмент : учебное пособие / Т. В. Майорова, О. С. Пономарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1347.pdf&show=dcatalogues/1/1123799/1347.pdf&view=true> - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

### **в) Методические указания:**

1. Пономарева, О. С. Экономика и управление производством : практикум / О.

С. Пономарева, С. В. Куликов ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1265.pdf&show=dcatalogues/1/1123443/1265.pdf&view=true> - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Пономарева, О. С. Экономика. Финансы и организация производства : практикум / О. С. Пономарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 62 с. : ил. табл. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3458.pdf&show=dcatalogues/1/1514281/3458.pdf&view=true> - Макрообъект. - Текст : электронный. - Имеется печатный аналог.

#### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

##### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
7Zip	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое	бессрочно

##### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>

#### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, вы-ходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.



## Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Производственный менеджмент» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает решение контрольных задач на практических занятиях.

### *Примерные аудиторные контрольные работы (АКР):*

#### **АКР №1 «Точка безубыточности (анализ критического объема производства)»**

№1 При каких ценах предприятие получит 200 ден. ед. прибыли от реализации, если реализует партию из 10 единиц? Постоянные расходы – 600 ден. ед., переменные расходы – 50 ден. ед. на единицу товара. Цена закупки товара составляет 410 ден. ед., НДС – 20%, Какое количество товара необходимо продать, чтобы покрыть все текущие расходы?

№2 Рассчитать точку безубыточности и порог безубыточности производства. Определить уровень отпускной цены. Определить цену продукции при заданном объеме прибыли. Определить выручку от реализации.

Исходные данные:

Постоянные затраты на единицу продукции = 150 руб.

Переменные затраты на единицу продукции = 250 руб.

Рыночная цена = 400 руб.

Спрос на продукцию = 1000 шт.

Заданная сумма прибыли = 50 тыс. руб.

№3 У фирмы имеется возможность заключить договор на поставку 5 000 шт. изделий по цене 350 у. е. за штуку. Переменные расходы на единицу продукции составляют 125 у. е. Сумма постоянных расходов равна 700 000 у. е. Требуется определить минимальный объем заказа (в натуральных показателях), обеспечивающий безубыточность фирмы.

№4 Фирма «Альфа» планирует перейти на выпуск продукции нового вида. При этом постоянные расходы фирмы, составлявшие ранее 300000 руб., должны будут возрасти на 50% из-за ввода в действие дополнительного оборудования. Исходя из проведенных предварительных расчетов переменные затраты на выпуск единицы новой продукции составят 12 000 руб., предполагаемая цена ее реализации – 14 000 руб. Производственные мощности позволяют выпускать до 500 изделий в месяц. Требуется определить точку безубыточности при производстве нового вида продукции. Рассчитайте размер маржинального дохода и прибыль при максимальном использовании производственных мощностей фирмы «Альфа».

№5 В отчетном периоде фирма продавала свою продукцию по цене 7,6 тыс. руб. за единицу. Средние постоянные издержки составляли 2,4 тыс. руб. на единицу; переменные – 4,0 тыс. руб. на единицу. В текущем периоде арендная плата за помещение офиса фирмы, составляющая 40% постоянных издержек, выросла на 20%. Прочие составляющие постоянных расходов не изменились, переменные расходы по прогнозам увеличатся на 5%. По какой цене фирма должна продавать свою продукцию для того, чтобы сохранить исходный размер прибыли на единицу продукции?

#### **АКР №2 «Расчет годового фонда оплаты труда»**

*Используя тарифную сетку ПАО «ММК» рассчитать ГФОТ производственного рабочего*

**РАСЧЕТ ГОДОВОГО ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ**

Наименование профессии	1	рабочий	
Отношение к производству	2	ПР	
Разряд	3		
Часовая тарифная ставка	4		
Система оплаты труда	5	Повр.-прем.	
График работы	6	1-Н	
Количество рабочих по рабочим местам	7	1	
Фонд рабочего времени, ч	Всего на 1 человека	8	
	Переработка по графику	9	
	Ночные смены	10	
	Праздничные дни	11	
Основная заработная плата, руб.	По тарифу	12	
	премия	%	13
		сумма	14
	доплата	Переработка по графику	15
		Ночные смены	16
		Праздничные дни	17
	Итого (гр. 12,14,15,16,17)	18	
Всего основная зарплата с учетом $K_{\text{район}}$ (15%)	19		
Доп.з/пл	%	20	
	сумма	21	
Годовой фонд оплаты труда на 1 рабочего	22	13	
Среднемесячная заработная плата	23		
Годовой фонд оплаты труда по рабочим местам	24		

### АКР №3 «Построение диаграммы Паретто»

На складе скопилось большое количество готовой продукции, реализация которой задерживается из-за длительного времени их выходного контроля, предшествующего поставке потребителю. В результате изготовитель несет большие убытки в связи с задержкой поставок. Было выяснено, что изготовитель проводит тщательный выходной контроль всей продукции одинаково, без всякого различия в их стоимости. Необходимо уменьшить потери изготовителя.

Исходные данные:

Складские запасы.

90..100	80..90	70..80	60..70	50..60	40..50	30..40	20..30	10..20	0..10	Итого
0,2	0,3	0,5	0,5	0,8	1,2	1,5	2,5	5,0	12,5	25,0

Для проведения ABC-анализа построить таблицу с накоплением до 100%.

Построить диаграмму Паретто.

### АКР №4 «Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов: метод дисконтирования»

Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Срок эксплуатации 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу ускоренной амортизации (%): 25, 25, 25, 20, 5. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам. Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3%. Рассматривается увеличение оборотных средств. Кредит взят под 15% годовых и возвращается с процентами равными долями за три последних года. Старое оборудование реализуется в первый год проекта. Ставка налога на прибыль составляет 20%. Исходные данные по вариантам представлены в табл. 1. Необходимо рассчитать денежные потоки по проекту по годам, чистую текущую стоимость проекта (NPV). Ставка дисконтирования – 12%.

Показатели	Варианты
------------	----------

		1	2	3	4	5	6
Стоимость линии, тыс. руб.		10000	12000	13000	14000	11000	14000
Выручка от реализации по годам, тыс. руб.		8800	8600	9000	9800	8500	8300
		9400	9200	9600	10400	9000	9100
		10200	10000	10400	11200	10000	9900
		10000	9800	10200	11000	9900	10300
		8000	7800	8200	9000	7800	10600
Текущие расходы, тыс. руб.		3400	3800	4800	5000	3500	3300
Оборотные средства, тыс. руб.		2500	3000	2000	1000	2200	3000
Сумма кредита		5000	6000	7000	8000	6000	6000
Ликвидационная стоимость старого оборудования, тыс. руб.		4000	3500	5000	5500	1500	2900

№2 Рассмотреть целесообразность приобретения ПАО «Сакур» новой технологической линии с помощью расчета и анализа коэффициентов (чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности инвестиции, внутренней нормы прибыли, срока окупаемости, коэффициента эффективности проекта).

Текущие расходы по годам прогнозируются в первый год эксплуатации 50%, с последующим ежегодным их ростом на 3%. Ставка налога на прибыль – 20%.

Стоимость проекта, тыс. руб.	Выручка от реализации по годам, тыс. руб.					Износ, %	Цена капитала, %	Коэффициент рентабельности, %	Коэффициент дисконтирования, %	
	1	2	3	4	5				R1	R2
8500	5800	7400	6600	5700	6000	20	22	26	22	23

№3 Определить целесообразность вложения средств в организуемый бизнес-проект при заданном сроке окупаемости.

Исходные данные:

Наименование показателя	Величина
1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100
2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.	
1-й год	1200
2-й год	1300
3-й год	1900
4-й год	2000
3. Ставка процента по банковским кредитам:	
1-й год	7
2-й год	10
3-й год	11
4-й год	15
4. Индекс роста цен, коэффициент:	
1-й год	1,4
2-й год	1,5
3-й год	1,6
4-й год	1,7
5. Срок окупаемости, лет	4

## №5 Управление качеством

Используя данные таблице 1, рассчитать показатели качества продукции, провести анализ показателей и проиллюстрировать их в виде столбиковых и круговых диаграмм.

Таблица 1

Показатели	За предыдущий год	За отчетный период
Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб.	4356,5	3987,4
Из объема продукции сертифицированная продукция, тыс. руб.	2396,1	2432,3
Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб.	1219,8	1395,6
Количество принятых рекламаций, шт.	34	10
Стоимость зарекламированной продукции в действующих ценах, тыс. руб.	21,8	15,9

Методические указания:

1. Определим удельный вес продукции
2. Рассчитаем отклонения в абсолютной сумме и в процентах в сравнении с предыдущим годом по формулам
3. Полученные результаты сведём в табл. 2

Таблица 2

Показатели	За предыдущий год	За отчетный период	Отклонения	
			В абсолютной сумме	В процентах
1. Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб.				
2. Из объема продукции сертифицированная продукция:				
– стоимость, тыс. руб.				
– удельный вес к общему объему, %				
3. Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб.				
4. Удельный вес экспортной продукции, %				
5. Рекламации:				
– количество принятых рекламаций				
– стоимость зарекламированной продукции в действующих ценах, тыс. руб.				

– удельный вес зарекламированной продукции, %				
---	--	--	--	--

### Тестовые контрольные (аудиторные) задания

	Вопросы	Ответы
1.	Как называется группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих значимых целей	...
2.	Как принято называть предполагаемый результат деятельности организации или желаемое конечное состояния организации	...
3.	Какая характеристика сложной организации считается наиболее важной в теории управления	А. Набор взаимосвязанных целей организации Б. Наличие неформальных групп В. Набор ресурсов различных видов Г. Большая численность работающих
4.	Какие виды ресурсов используются для характеристики сложной организации в теории и практике управления	А. Цели и задачи организации Б. Люди В. Внешняя среда Г. Коммуникации
5.	Как называется относительно обособленная часть организации, выполняющая специфические задания и имеющая специфические цели	А. Функциональная область Б. Система В. Подразделение Г. Дочернее предприятие
6.	Что составляет сущность управления сложной организацией (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Контроль Б. Руководство В. Координация Г. Лидерство
7.	Руководители какого уровня имеют в своем подчинении только непосредственных исполнителей	...
8.	Каким нормативным актом регламентируются институционально-правовые формы организаций в РФ	...
9.	Укажите типы организаций, относящихся к некоммерческим организациям	А. Учреждение Б. Унитарное предприятие В. Казенное предприятие Г. Закрытое акционерное общество
10.	Укажите типы организаций, относящихся к коммерческим организациям	А. Ассоциация предпринимателей Б. Потребительский кооператив В. Открытое акционерное общество Г. Общество с ограниченной ответственностью
11.	Что является высшим органом управления открытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ОАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
12.	Что является высшим органом управления закрытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ЗАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
13.	Укажите институционально-правовую форму организации, ценные бумаги которой свободно обращаются на фондовом рынке	...

14	Укажите институционально-правовую форму организации, в составе которой имеются вкладчики	...
15	Укажите институционально-правовую форму товарищества, в составе которого отсутствуют вкладчики	...
16	Укажите институционально-правовую форму организации, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков в размере стоимости ценных бумаг	...
17	Укажите институционально-правовую форму организации, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков в размере своих вкладов	...
18	Укажите институционально-правовую форму хозяйственного общества, участники которой несут солидаризированную ответственность по обязательствам, кратным стоимости своего вклада	...
19	Укажите институционально-правовую форму организации, являющейся держателем контрольных пакетов акций (паев, долей)	...
20	Какие переменные (факторы) характеризуют внутреннюю среду организации	А. Структура организации Б. Ресурсы организации В. Горизонтальное разделение труда Г. Социальная подсистема
21	Какие факторы характеризуют внешнюю среду организации	А. Законодательство Б. События в других странах В. Групповые интересы Г. Организационная культура
22	Какой термин используется для характеристики работы, выполняемой отдельным подразделением для организации в целом	А. Коммуникации Б. Функциональная область В. Координация Г. Специализация
23	Какой термин используется для обозначения максимального числа лиц, подчиненных одному руководителю (для формирования структуры организации)	А. Штатное расписание Б. Нормативная численность В. Норма управляемости Г. Норма труда
24	Какой термин используется для обозначения предписанной работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки	А. Цель Б. Задача В. Должностная инструкция Г. Служебные полномочия
25	Какой термин используется для обозначения способа преобразования исходного материала в готовую продукцию	А. Технология Б. Задача В. Структура Г. Внутренняя среда
26	Какой из факторов внутренней среды организации в теории и практике управления считается центральным фактором	А. Координация Б. Цели организации В. Люди Г. Структура организации
27	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам прямого воздействия	А. Поставщики Б. Состояние экономики В. Конкуренты Г. Уровень развития техники в стране
28	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам косвенного воздействия	А. Групповые интересы Б. Потребители В. Политические изменения Г. Трудовые ресурсы

29	Какой термин используется для обозначения целостности, состоящей из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого	А. Процесс Б. Система В. Горизонтальное разделение труда Г. Структура
30	Какие основные функции управления рассматриваются в рамках процессного подхода к управлению	А. Руководство (лидерство) Б. Координация В. Распорядительство Г. Мотивация
31	Какой термин используется в теории и практике управления для обозначения организации процесса обмена информацией на предприятии	А. Координация Б. Функциональная область В. Коммуникации Г. Распорядительство
32	Какой термин используется для обозначения времени, в течение которого исходный материал проходит все стадии обработки до получения готовой продукции	А. Производственный процесс Б. Технологический процесс В. Полный цикл Г. Производственный цикл
33	Что из перечисленного относится к связующим процессам в организации	А. Контроль Б. Координация В. Принятие решений Г. Распорядительство
34	Какие коммуникации из перечисленных относятся к внешним коммуникациям организации	А. Отчетность Б. Горизонтальные коммуникации В. Неформальные коммуникации Г. Сменно-встречные собрания
35	Какие коммуникации из перечисленных относятся к внутренним коммуникациям организации	А. Семинары Б. Телефонные переговоры В. Селекторное совещание Г. Формальные финансовые отчеты
36	Что относится к базовым элементам процесса коммуникаций в организации	А. Кодирование и выбор канала Б. Декодирование В. Канал передачи информации Г. Передача информации
37	Что входит в состав основных этапов процесса передачи информации в организации	А. Зарождение идеи Б. Обратная связь В. Отправитель Г. Получатель
38	Указать проблемы межличностных коммуникаций в организации	А. Семантические трудности Б. Технические проблемы В. Проблемы координации Г. Неудовлетворительная структура организации
39	Указать проблемы организационных коммуникаций на предприятиях	А. Информационные перегрузки Б. Семантические трудности В. Применение современных информационных технологий Г. Предварительное прояснение идей перед началом сообщения
40	Что принято понимать под управленческим решением	А. Формирование планов работы Б. Выбор из альтернатив В. Подбор возможных вариантов действий Г. Делегирование полномочий
41	Как называется разновидность управленческих решений, которые принимаются в нестандартных ситуациях и сопряжены с действием неизвестных факторов (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Интуитивные решения Б. Незапрограммированные решения В. Альтернативные решения Г. Нестандартные решения

42	Как называются управленческие решения, основанные на объективных аналитических оценках	А. Альтернативные решения Б. Решения, основанные на суждениях В. Рациональные решения Г. Запрограммированные решения
43	К какому из этапов рационального решения относится процедура сбора и анализа релевантной информации	А. Диагностика проблемы Б. Формулировка ограничений и критериев В. Определение альтернатив Г. Выбор альтернатив
44	К какому из этапов рационального решения относится процедура подбора возможных путей устранения проблемы	А. Формулировка ограничений и критериев Б. Определение альтернатив В. Оценка альтернатив Г. Выбор альтернатив
45	Как принято называть основную общую цель конкретной организации, четко выражающую причину ее существования	А. Стратегия организации Б. Тактика организации В. Миссия организации Г. Политика организации
46	Какие инструменты принято использовать в процедуре фотографии производственного процесса	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
47	Какие инструменты принято использовать в процедуре хронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
48	Какие инструменты принято использовать в процедуре фотохронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
49	В рамках какого направления развития теории и практики менеджмента функции управления рассматриваются как серия непрерывных взаимосвязанных действий	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
50	Какой из перечисленных подходов в теории и практике управления является наиболее современным	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
51	Что включает понятие структуры организации	А. Норма управляемости Б. Специализированное разделение труда В. Уровень управления Г. Функциональная область
52	Кто из исследователей впервые открыл эффект специализированного разделения труда	А. Ф.Тейлор Б. А.Смит В. Р.Оуэн Г. М.Вебер
53	Какие позиции входят в классификацию технологий по Дж.Вудворд	А. Многозвенные технологии Б. Крупносерийное производство В. Интенсивные технологии Г. Индивидуальное производство
54	Что можно предпринять для повышения эффективности организационных коммуникаций	А. Прояснение идей перед их сообщением Б. Использование языка жестов, поз, интонаций В. Проведение опроса работников Г. Выпуск информационных бюллетеней
55	Указать главную задачу маркетинговых программ предприятий	А. Разработка оптимальной структуры производства Б. Разработка оптимальной структуры организации В. Изучение рынка сбыта



		Г. Изучение поставщиков и конкурентов
56	Какая функция управления нацелена на создание эффективной структуры организации	...
57	Какие основные аспекты имеет функция организации взаимодействия в современном менеджменте	А. Делегирование полномочий Б. Делегирование ответственности В. Деление организации на подразделения Г. Деление организации на функциональные области
58	Указать функцию управления, посредством реализации которой обеспечивается достижение целей организации	...
59	Какие обстоятельства обуславливают необходимость управленческого контроля в организации	А. Поддержание успеха Б. Неопределенность будущего В. Конкуренция Г. Стимулирование исполнителей
60	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется до фактического начала работ в организации	...
61	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ в организации	...
62	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется после выполнения работ в организации	...
63	Указать ключевые области предварительного управленческого контроля в организации	А. Информационные ресурсы Б. Человеческие ресурсы В. Финансовые ресурсы Г. Технология
64	Указать ключевые области предварительного управленческого контроля в организации	А. Информационные ресурсы Б. Материальные ресурсы В. Структура организации Г. Финансовые ресурсы
65	Что, как правило, в теории и практике управления является объектом текущего контроля	...
66	Какой вид управленческого контроля базируется на измерении фактических результатов работы и их сопоставлении с нормами	...
67	Укажите разновидности производственных процессов в черной металлургии, различающихся по характеру движения исходных материалов при их обработке	А. Непрерывные. Б. Полунепрерывные. В. Периодические. Г. Агрегатные.
68	Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Специализация. Б. Параллельность. В. Пропорциональность Г. Ритмичность.
69	Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Поточность. Б. Непрерывность. В. Интегративность Г. Координация.
70	Укажите элементы структуры производственного процесса.	А. Ступень. Б. Операция. В. Приемы. Г. Движения.
71	Как принято называть производственные	А. Простые.

	процессы, протекающие на одной ступени, когда каждый последующий цикл начинается по окончании предыдущего цикла.	Б. Сложные. В. Периодические. Г. Непрерывные.
72	Как принято называть производственные процессы, протекающие на нескольких ступенях, когда каждый последующий цикл начинается до окончания предыдущего цикла.	А. Простые. Б. Сложные. В. Периодические. Г. Непрерывные.
73	Укажите методы расшивки «узких мест» производственных процессов	А. Ускорение операций на узкой ступени. Б. Перегруппировка операций. В. Установка дополнительного оборудования. Г. Создание новой ступени.
74	Укажите наиболее распространенный график сменности, применяемый на предприятиях черной металлургии	А. Н-1. Б. Н-2. В. НП-1. Г. НП-2.
75	Как называется соотношение тарифной ставки определенного разряда и тарифной ставки первого разряда.	А. Тарифный коэффициент. Б. Сдельный приработок. В. Расценка. Г. КТУ.
76	Как принято называть форму оплаты труда, основанную на учете количества выработанной продукции	А. Сдельная. Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
77	Как принято называть форму оплаты труда, основанную на учете продолжительности отработанного времени.	А. Сдельная. Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
78	Как принято называть программу вложения капитала на предприятии с целью последующего получения прибыли	А. Бизнес-план. Б. Инвестиционный проект. В. Стратегия предприятия. Г. План маркетинга.
79	Укажите основные элементы инвестиционного проекта в черной металлургии	А. Технический проект. Б. Бизнес-план. В. ТЭО. Г. Сметы капитальных затрат.
80	Укажите основные фазы современного инвестиционного проекта	А. Предынвестиционные исследования. Б. Инвестиционная фаза. В. Эксплуатационная фаза. Г. Ликвидационная фаза.
81	Укажите основные показатели эффективности инвестиционного проекта, рассчитываемые методами дисконтирования	А. Простая норма прибыли. Б. Чистая текущая стоимость проекта. В. Внутренняя норма прибыли проекта. Г. Дюрация инвестиций.

### Вопросы к зачету с оценкой:

1. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Сущность управления. Особенности управленческой деятельности в условиях промышленного производства. Предмет управленческой деятельности.
2. Общая характеристика организации и ее ресурсов: люди, технология, материалы, капитал, информация. Простые и сложные организации. Формальные и неформальные организации. Коммерческие и некоммерческие организации.
3. Общие аспекты в работе руководителя: содержание, роли, функции управления. Информационные, межличностные роли руководителя, роли, связанные с принятием решений.
4. Общая характеристика организации: горизонтальное и вертикальное разделение труда. Подразделения металлургического предприятия: передель, цехи, отделения, участки.

5. Организационно-правовые основы деятельности промышленных предприятий. Трудовые и кредитно-финансовые отношения. Правовые основы управления организацией. Лицензирование и сертифицирование деятельности предприятий.
6. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные как результат управленческих решений и их взаимосвязь: цели, задачи, структура, технология, люди.
7. Внешняя среда организации. Характеристика факторов прямого и косвенного воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, уровень экономики, уровень технологии, групповые интересы.
8. Системный подход в управлении. Функциональные области деятельности предприятия: производство, коммерция, финансы, кадры, НИОКР. Предприятие как социотехническая система. Подсистемы. Формирование подсистем управления.
9. Производственные процессы в черной металлургии и основные принципы их организации: специализация, параллельность, пропорциональность, поточность, непрерывность, ритмичность, эволюционность.
10. Структура и виды производственных процессов. Простые и сложные производственные процессы. «Узкие» места производственных процессов и методы их устранения. Производственные потоки и применение методов логистики для их оптимизации.
11. «Выталкивающая» и «вытягивающая» системы организации производства. Возможности внедрения систем «Точно-вовремя» (JIT) на современном предприятии.
12. Техническое нормирование. Производственная мощность предприятия. Нормирование труда и методы оптимизации норм труда. Методы наблюдения: фотография, хронометраж, фотохронометраж. Журнал наблюдений.
13. Функция планирования. Методы экономического планирования и прогнозирования. Альтернативы и выбор стратегии, возможности использования матрицы Бостонской группы.
14. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и порядок его составления. SWOT-анализ.
15. Капиталовложения как основная разновидность инвестиций. Проектирование капиталовложений: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение производства. ТЭО проекта.
16. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в черной металлургии в соответствии с методикой UNIDO. Показатели финансовой устойчивости проекта: рентабельность, оборачиваемость, ликвидность.
17. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в соответствии с методикой UNIDO. Показатели эффективности проекта: период окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли проекта.
18. Организация внутрифирменного планирования: текущее и оперативное планирование. Производственная программа. Планы-графики: пооперационные графики, скользящие и постоянно действующие графики. Условия безубыточности производства. Производственная программа и график безубыточности. Точка безубыточности. Методы маржинального анализа и основы принятия краткосрочных управленческих решений по объемам производства продукции.
19. Функция организация взаимодействия на предприятии. Формирование структуры организации и делегирование полномочий. Формирование матричных (проектных) организационных структур в условиях внедрения инновационных разработок.
20. Функция мотивации персонала. Методы управления персоналом и материальное стимулирование в условиях основных цехов металлургического комбината. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации в менеджменте.
21. Организация и планирование оплаты труда. Роль и значение тарифной системы оплаты труда. Фонды оплаты труда и затраты предприятия.
22. Общая характеристика форм и систем оплаты труда: системы повременной и сдельной форм оплаты труда. Условия и особенности применения различных систем оплаты труда.

23. Контроль как функция управления. Роль контроля в обеспечении результатов деятельности. Предварительный, текущий и заключительный контроль в условиях предприятия черной металлургии. Управленческий контур. Информационно-управляющие системы.
24. Роль связующих процессов в управлении: коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организация обмена информацией на производстве. Особенности применения IT-технологий.
25. Роль связующих процессов в управлении: принятие решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Решения, основанные на суждениях (экспертный метод). Рациональные решения: диагностика проблемы, ограничения и критерии, определение и оценка альтернатив, выбор альтернатив.
26. Организация и планирование снабжения, производства и реализации продукции. Виды сырья, материалов, топлива, продукции и баланс производства.
27. Общая характеристика маркетинговой деятельности как исходного этапа планирования в условиях предприятия черной металлургии. Формирование сбытовой стратегии.
28. Производственные запасы: текущий, страховой и подготовительный запас. Транзитные и складские формы снабжения. Использование методов логистики для совершенствования материальных потоков на предприятии. Возможности использования систем MRP, MRP II, ERP на современном предприятии.
29. Роль маркетинга в повышении эффективности сбытовой деятельности. Жизненный цикл товара. Сегментирование рынка и позиционирование товара. «Ниша» рынка. Комплекс маркетинга. Конкурентоспособность товаров.
30. Роль качества товаров в повышении их конкурентоспособности. Системы качества. Стандарты качества поколения ИСО 9000 и ИСО 14000. Роль инноваций в развитии современного предприятия и совершенствовании качества и конкурентоспособности продукции. Роль и значение CALS-технологий.
31. Системы качества на современных предприятиях. Методы Тагути, «кружки» качества, система «ноль дефектов», цепная реакция У.Э.Деминга, Всеобщее управление качеством (TQC), Всеобщий менеджмент качества (TQM).
32. Роль человеческого фактора в организации: поведенческий подход в управлении. Поведение отдельных людей и поведение людей в группах как фактор мотивации персонала.
33. Руководство и управление: общая характеристика форм власти и влияния в организации. Использование методов убеждения и методов участия подчиненных в управлении организацией.
34. Лидерство и стиль руководства. Использование управленческой решетки Блейка-Мутон и модели Херси-Бланшара для выявления оптимального стиля лидерства руководителя для конкретного уровня развития персонала.
35. Основные направления инновационного развития предприятий в современных условиях.

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<b>ОПК-9: Способен организовывать работу и управлять коллективом производственного подразделения организаций, осуществляющих деятельность в области строительства, жилищно-коммунального хозяйства и/или строительной индустрии</b>		
ОПК-9.1:	Применяет знания в области производственного менеджмента для решения вопросов организации работы и управления коллективом производственного подразделения	<p>Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой по дисциплине «Производственный менеджмент»:</p> <p>36. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Сущность управления. Особенности управленческой деятельности в условиях промышленного производства. Предмет управленческой деятельности.</p> <p>37. Общая характеристика организации и ее ресурсов: люди, технология, материалы, капитал, информация. Простые и сложные организации. Формальные и неформальные организации. Коммерческие и некоммерческие организации.</p> <p>38. Общие аспекты в работе руководителя: содержание, роли, функции управления. Информационные, межличностные роли руководителя, роли, связанные с принятием решений.</p> <p>39. Общая характеристика организации: горизонтальное и вертикальное разделение труда. Подразделения металлургического предприятия: переделы, цехи, отделения, участки.</p> <p>40. Организационно-правовые основы деятельности промышленных предприятий. Трудовые и кредитно-финансовые отношения. Правовые основы управления организацией. Лицензирование и сертифицирование деятельности предприятий.</p> <p>41. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные как результат управленческих решений и их взаимосвязь: цели, задачи, структура, технология, люди.</p> <p>42. Внешняя среда организации. Характеристика факторов прямого и косвенного воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, уровень экономики, уровень технологии, групповые интересы.</p> <p>43. Системный подход в управлении. Функциональные области деятельности предприятия: производство, коммерция, финансы, кадры, НИОКР. Предприятие как социотехническая система. Подсистемы. Формирование подсистем управления.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>44. Производственные процессы в черной металлургии и основные принципы их организации: специализация, параллельность, пропорциональность, поточность, непрерывность, ритмичность, эволюционность.</p> <p>45. Структура и виды производственных процессов. Простые и сложные производственные процессы. «Узкие» места производственных процессов и методы их устранения. Производственные потоки и применение методов логистики для их оптимизации.</p> <p>46. «Выталкивающая» и «вытягивающая» системы организации производства. Возможности внедрения систем «Точно-вовремя» (JIT) на современном предприятии.</p> <p>47. Техническое нормирование. Производственная мощность предприятия. Нормирование труда и методы оптимизации норм труда. Методы наблюдения: фотография, хронометраж, фотохронометраж. Журнал наблюдений.</p> <p>48. Функция планирования. Методы экономического планирования и прогнозирования. Альтернативы и выбор стратегии, возможности использования матрицы Бостонской группы.</p> <p>49. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и порядок его составления. SWOT-анализ.</p> <p>50. Капиталовложения как основная разновидность инвестиций. Проектирование капиталовложений: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение производства. ТЭО проекта.</p> <p>51. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в соответствии с методикой UNIDO. Показатели финансовой устойчивости проекта: рентабельность, оборачиваемость, ликвидность.</p> <p>52. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в соответствии с методикой UNIDO. Показатели эффективности проекта: период окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли проекта.</p> <p>53. Организация внутрифирменного планирования: текущее и оперативное планирование. Производственная программа. Планы-графики: пооперационные графики, скользящие и постоянно действующие графики. Условия безубыточности производства. Производственная программа и график безубыточности. Точка безубыточности. Методы маржинального анализа и основы принятия краткосрочных управленческих решений по объемам производства продукции.</p> <p>54. Функция организация взаимодействия на предприятии. Формирование структуры организации и делегирование полномочий. Формирование матричных (проектных) организационных структур в условиях внедрения инновационных разработок.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>55. Функция мотивации персонала. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации в менеджменте.</p> <p>56. Организация и планирование оплаты труда. Роль и значение тарифной системы оплаты труда. Фонды оплаты труда и затраты предприятия.</p> <p>57. Общая характеристика форм и систем оплаты труда: системы повременной и сдельной форм оплаты труда. Условия и особенности применения различных систем оплаты труда.</p> <p>58. Роль связующих процессов в управлении: коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организация обмена информацией на производстве. Особенности применения IT-технологий.</p> <p>59. Роль связующих процессов в управлении: принятие решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Решения, основанные на суждениях (экспертный метод). Рациональные решения: диагностика проблемы, ограничения и критерии, определение и оценка альтернатив, выбор альтернатив.</p> <p>60. Организация и планирование снабжения, производства и реализации продукции. Виды сырья, материалов, топлива, продукции и баланс производства.</p> <p>61. Общая характеристика маркетинговой. Формирование сбытовой стратегии.</p> <p>62. Производственные запасы: текущий, страховой и подготовительный запас. Транзитные и складские формы снабжения. Использование методов логистики для совершенствования материальных потоков на предприятии. Возможности использования систем MRP, MRP II, ERP на современном предприятии.</p> <p>63. Роль маркетинга в повышении эффективности сбытовой деятельности. Жизненный цикл товара. Сегментирование рынка и позиционирование товара. «Ниша» рынка. Комплекс маркетинга. Конкурентоспособность товаров.</p> <p>64. Роль качества товаров в повышении их конкурентоспособности. Системы качества. Стандарты качества поколения ИСО 9000 и ИСО 14000. Роль инноваций в развитии современного предприятия и совершенствовании качества и конкурентоспособности продукции. Роль и значение CALS-технологий.</p> <p>65. Системы качества на современных предприятиях. Методы Тагути, «кружки» качества, система «ноль дефектов», цепная реакция У.Э.Деминга, Всеобщее управление качеством (TQC), Всеобщий менеджмент качества (TQM).</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																								
		<p>66. Руководство и управление: общая характеристика форм власти и влияния в организации. Использование методов убеждения и методов участия подчиненных в управлении организацией.</p> <p>67. Лидерство и стиль руководства. Использование управленческой решетки Блейка-Мутон и модели Херси-Бланшара для выявления оптимального стиля лидерства руководителя для конкретного уровня развития персонала.</p> <p>68. Основные направления инновационного развития предприятий в современных условиях.</p> <p>Проверочный тест:</p> <table border="1" data-bbox="736 635 2033 1455"> <thead> <tr> <th data-bbox="736 635 819 667"></th> <th data-bbox="819 635 1420 667">Вопросы</th> <th data-bbox="1420 635 2033 667">Ответы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="736 667 819 770">82</td> <td data-bbox="819 667 1420 770">Как называется группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих значимых целей</td> <td data-bbox="1420 667 2033 770">...</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 770 819 874">83</td> <td data-bbox="819 770 1420 874">Как принято называть предполагаемый результат деятельности организации или желаемое конечное состояния организации</td> <td data-bbox="1420 770 2033 874">...</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 874 819 1010">84</td> <td data-bbox="819 874 1420 1010">Какая характеристика сложной организации считается наиболее важной в теории управления</td> <td data-bbox="1420 874 2033 1010">А. Набор взаимосвязанных целей организации Б. Наличие неформальных групп В. Набор ресурсов различных видов Г. Большая численность работающих</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 1010 819 1145">85</td> <td data-bbox="819 1010 1420 1145">Какие виды ресурсов используются для характеристики сложной организации в теории и практике управления</td> <td data-bbox="1420 1010 2033 1145">А. Цели и задачи организации Б. Люди В. Внешняя среда Г. Коммуникации</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 1145 819 1281">86</td> <td data-bbox="819 1145 1420 1281">Как называется относительно обособленная часть организации, выполняющая специфические задания и имеющая специфические цели</td> <td data-bbox="1420 1145 2033 1281">А. Функциональная область Б. Система В. Подразделение Г. Дочернее предприятие</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 1281 819 1417">87</td> <td data-bbox="819 1281 1420 1417">Что составляет сущность управления сложной организацией (выбрать наиболее правильный ответ)</td> <td data-bbox="1420 1281 2033 1417">А. Контроль Б. Руководство В. Координация Г. Лидерство</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 1417 819 1455">88</td> <td data-bbox="819 1417 1420 1455">Руководители какого уровня имеют в своем</td> <td data-bbox="1420 1417 2033 1455">...</td> </tr> </tbody> </table>		Вопросы	Ответы	82	Как называется группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих значимых целей	...	83	Как принято называть предполагаемый результат деятельности организации или желаемое конечное состояния организации	...	84	Какая характеристика сложной организации считается наиболее важной в теории управления	А. Набор взаимосвязанных целей организации Б. Наличие неформальных групп В. Набор ресурсов различных видов Г. Большая численность работающих	85	Какие виды ресурсов используются для характеристики сложной организации в теории и практике управления	А. Цели и задачи организации Б. Люди В. Внешняя среда Г. Коммуникации	86	Как называется относительно обособленная часть организации, выполняющая специфические задания и имеющая специфические цели	А. Функциональная область Б. Система В. Подразделение Г. Дочернее предприятие	87	Что составляет сущность управления сложной организацией (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Контроль Б. Руководство В. Координация Г. Лидерство	88	Руководители какого уровня имеют в своем	...
	Вопросы	Ответы																								
82	Как называется группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих значимых целей	...																								
83	Как принято называть предполагаемый результат деятельности организации или желаемое конечное состояния организации	...																								
84	Какая характеристика сложной организации считается наиболее важной в теории управления	А. Набор взаимосвязанных целей организации Б. Наличие неформальных групп В. Набор ресурсов различных видов Г. Большая численность работающих																								
85	Какие виды ресурсов используются для характеристики сложной организации в теории и практике управления	А. Цели и задачи организации Б. Люди В. Внешняя среда Г. Коммуникации																								
86	Как называется относительно обособленная часть организации, выполняющая специфические задания и имеющая специфические цели	А. Функциональная область Б. Система В. Подразделение Г. Дочернее предприятие																								
87	Что составляет сущность управления сложной организацией (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Контроль Б. Руководство В. Координация Г. Лидерство																								
88	Руководители какого уровня имеют в своем	...																								



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
		подчинении только непосредственных исполнителей	
		89 Каким нормативным актом регламентируются институционально-правовые формы организаций в РФ	...
		90 Укажите типы организаций, относящихся к некоммерческим организациям	А. Учреждение Б. Унитарное предприятие В. Казенное предприятие Г. Закрытое акционерное общество
		91 Укажите типы организаций, относящихся к коммерческим организациям	А. Ассоциация предпринимателей Б. Потребительский кооператив В. Открытое акционерное общество Г. Общество с ограниченной ответственностью
		92 Что является высшим органом управления открытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ОАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
		93 Что является высшим органом управления закрытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ЗАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
		94 Укажите институционально-правовую форму организации, ценные бумаги которой свободно обращаются на фондовом рынке	...
		95 Укажите институционально-правовую форму организации, в составе которой имеются вкладчики	...
		96 Укажите институционально-правовую форму товарищества, в составе которого отсутствуют вкладчики	...
		97 Укажите институционально-правовую форму	...

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
		98 Укажите институционально-правовую форму организации, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков в размере своих вкладов	...
		99 Укажите институционально-правовую форму хозяйственного общества, участники которой несут солидаризированную ответственность по обязательствам, кратным стоимости своего вклада	...
		10 Укажите институционально-правовую форму организации, являющейся держателем контрольных пакетов акций (паев, долей)	...
		10 Какие переменные (факторы) характеризуют внутреннюю среду организации	А. Структура организации Б. Ресурсы организации В. Горизонтальное разделение труда Г. Социальная подсистема
		10 Какие факторы характеризуют внешнюю среду организации	А. Законодательство Б. События в других странах В. Групповые интересы Г. Организационная культура
		10 Какой термин используется для характеристики работы, выполняемой отдельным подразделением для организации в целом	А. Коммуникации Б. Функциональная область В. Координация Г. Специализация
		10 Какой термин используется для обозначения максимального числа лиц, подчиненных одному руководителю (для формирования структуры организации)	А. Штатное расписание Б. Нормативная численность В. Норма управляемости Г. Норма труда
		10 Какой термин используется для обозначения предписанной работы, которая должна быть	А. Цель Б. Задача

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
		выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки	В. Должностная инструкция Г. Служебные полномочия
	10	Какой термин используется для обозначения способа преобразования исходного материала в готовую продукцию	А. Технология Б. Задача В. Структура Г. Внутренняя среда
	10	Какой из факторов внутренней среды организации в теории и практике управления считается центральным фактором	А. Координация Б. Цели организации В. Люди Г. Структура организации
	10	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам прямого воздействия	А. Поставщики Б. Состояние экономики В. Конкуренты Г. Уровень развития техники в стране
	10	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам косвенного воздействия	А. Групповые интересы Б. Потребители В. Политические изменения Г. Трудовые ресурсы
	11	Какой термин используется для обозначения целостности, состоящей из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого	А. Процесс Б. Система В. Горизонтальное разделение труда Г. Структура
	11	Какие основные функции управления рассматриваются в рамках процессного подхода к управлению	А. Руководство (лидерство) Б. Координация В. Распорядительство Г. Мотивация
	11	Какой термин используется в теории и практике управления для обозначения организации процесса обмена информацией на предприятии	А. Координация Б. Функциональная область В. Коммуникации Г. Распорядительство
	11	Какой термин используется для обозначения времени, в течение которого исходный	А. Производственный процесс Б. Технологический процесс

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			<p>материал проходит все стадии обработки до получения готовой продукции</p> <p>В. Полный цикл Г. Производственный цикл</p>
		11	<p>Что из перечисленного относится к связующим процессам в организации</p> <p>А. Контроль Б. Координация В. Принятие решений Г. Распорядительство</p>
		11	<p>Какие коммуникации из перечисленных относятся к внешним коммуникациям организации</p> <p>А. Отчетность Б. Горизонтальные коммуникации В. Неформальные коммуникации Г. Сменно-встречные собрания</p>
		11	<p>Какие коммуникации из перечисленных относятся к внутренним коммуникациям организации</p> <p>А. Семинары Б. Телефонные переговоры В. Селекторное совещание Г. Формальные финансовые отчеты</p>
		11	<p>Что относится к базовым элементам процесса коммуникаций в организации</p> <p>А. Кодирование и выбор канала Б. Декодирование В. Канал передачи информации Г. Передача информации</p>
		11	<p>Что входит в состав основных этапов процесса передачи информации в организации</p> <p>А. Зарождение идеи Б. Обратная связь В. Отправитель Г. Получатель</p>
		11	<p>Указать проблемы межличностных коммуникаций в организации</p> <p>А. Семантические трудности Б. Технические проблемы В. Проблемы координации Г. Неудовлетворительная структура организации</p>
		12	<p>Указать проблемы организационных коммуникаций на предприятиях</p> <p>А. Информационные перегрузки Б. Семантические трудности В. Применение современных информационных технологий Г. Предварительное прояснение идей перед началом сообщения</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
		12 Что принято понимать под управленческим решением	А. Формирование планов работы Б. Выбор из альтернатив В. Подбор возможных вариантов действий Г. Делегирование полномочий
		12 Как называется разновидность управленческих решений, которые принимаются в нестандартных ситуациях и сопряжены с действием неизвестных факторов (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Интуитивные решения Б. Незапрограммированные решения В. Альтернативные решения Г. Нестандартные решения
		12 Как называются управленческие решения, основанные на объективных аналитических оценках	А. Альтернативные решения Б. Решения, основанные на суждениях В. Рациональные решения Г. Запрограммированные решения
		12 К какому из этапов рационального решения относится процедура сбора и анализа релевантной информации	А. Диагностика проблемы Б. Формулировка ограничений и критериев В. Определение альтернатив Г. Выбор альтернатив
		12 К какому из этапов рационального решения относится процедура подбора возможных путей устранения проблемы	А. Формулировка ограничений и критериев Б. Определение альтернатив В. Оценка альтернатив Г. Выбор альтернатив
		12 Как принято называть основную общую цель конкретной организации, четко выражающую причину ее существования	А. Стратегия организации Б. Тактика организации В. Миссия организации Г. Политика организации
		12 Какие инструменты принято использовать в процедуре фотографии производственного процесса	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
		12 Какие инструменты принято использовать в процедуре хронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			Г. Секундомер
		12 Какие инструменты принято использовать в процедуре фотохронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
		13 В рамках какого направления развития теории и практики менеджмента функции управления рассматриваются как серия непрерывных взаимосвязанных действий	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
		13 Какой из перечисленных подходов в теории и практике управления является наиболее современным	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
		13 Что включает понятие структуры организации	А. Норма управляемости Б. Специализированное разделение труда В. Уровень управления Г. Функциональная область
		13 Кто из исследователей впервые открыл эффект специализированного разделения труда	А. Ф.Тейлор Б. А.Смит В. Р.Оуэн Г. М.Вебер
		13 Какие позиции входят в классификацию технологий по Дж.Вудворд	А. Многозвенные технологии Б. Крупносерийное производство В. Интенсивные технологии Г. Индивидуальное производство
		13 Что можно предпринять для повышения эффективности организационных коммуникаций	А. Прояснение идей перед их сообщением Б. Использование языка жестов, поз, интонаций В. Проведение опроса работников Г. Выпуск информационных бюллетеней
		13 Указать главную задачу маркетинговых программ предприятий	А. Разработка оптимальной структуры производства Б. Разработка оптимальной структуры

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			<p>организации В. Изучение рынка сбыта Г. Изучение поставщиков и конкурентов</p>
		13	<p>Какая функция управления нацелена на создание эффективной структуры организации</p> <p>...</p>
		13	<p>Какие основные аспекты имеет функция организации взаимодействия в современном менеджменте</p> <p>А. Делегирование полномочий Б. Делегирование ответственности В. Деление организации на подразделения Г. Деление организации на функциональные области</p>
		13	<p>Указать функцию управления, посредством реализации которой обеспечивается достижение целей организации</p> <p>...</p>
		14	<p>Какие обстоятельства обуславливают необходимость управленческого контроля в организации</p> <p>А. Поддержание успеха Б. Неопределенность будущего В. Конкуренция Г. Стимулирование исполнителей</p>
		14	<p>Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется до фактического начала работ в организации</p> <p>...</p>
		14	<p>Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ в организации</p> <p>...</p>
		14	<p>Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется после выполнения работ в организации</p> <p>...</p>
		14	<p>Указать ключевые области предварительного управленческого контроля в организации</p> <p>А. Информационные ресурсы Б. Человеческие ресурсы В. Финансовые ресурсы Г. Технология</p>
		14	<p>Указать ключевые области предварительного</p> <p>А. Информационные ресурсы</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			Б. Материальные ресурсы В. Структура организации Г. Финансовые ресурсы
		14 Что, как правило, в теории и практике управления является объектом текущего контроля	...
		14 Какой вид управленческого контроля базируется на измерении фактических результатов работы и их сопоставлении с нормами	...
		14 Укажите разновидности производственных процессов в черной металлургии, различающихся по характеру движения исходных материалов при их обработке	А. Непрерывные. Б. Полунепрерывные. В. Периодические. Г. Агрегатные.
		14 Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Специализация. Б. Параллельность. В. Пропорциональность Г. Ритмичность.
		15 Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Поточность. Б. Непрерывность. В. Интегративность Г. Координация.
		15 Укажите элементы структуры производственного процесса.	А. Ступень. Б. Операция. В. Приемы. Г. Движения.
		15 Как принято называть производственные процессы, протекающие на одной ступени, когда каждый последующий цикл начинается по окончании предыдущего цикла.	А. Простые. Б. Сложные. В. Периодические. Г. Непрерывные.
		15 Как принято называть производственные процессы, протекающие на нескольких ступенях, когда каждый последующий цикл	А. Простые. Б. Сложные. В. Периодические.



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			Г. Непрерывные.
		15 Укажите методы расшивки «узких мест» производственных процессов	А. Ускорение операций на узкой ступени. Б. Перегруппировка операций. В. Установка дополнительного оборудования. Г. Создание новой ступени.
		15 Укажите наиболее распространенный график сменности, применяемый на предприятиях черной металлургии	А. Н-1. Б. Н-2. В. НП-1. Г. НП-2.
		15 Как называется соотношение тарифной ставки определенного разряда и тарифной ставки первого разряда.	А. Тарифный коэффициент. Б. Сдельный приработок. В. Расценка. Г. КТУ.
		15 Как принято называть форму оплаты труда, основанную на учете количества выработанной продукции	А. Сдельная. Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
		15 Как принято называть форму оплаты труда, основанную на учете продолжительности отработанного времени.	А. Сдельная. Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
		15 Как принято называть программу вложения капитала на предприятии с целью последующего получения прибыли	А. Бизнес-план. Б. Инвестиционный проект. В. Стратегия предприятия. Г. План маркетинга.
		16 Укажите основные элементы инвестиционного проекта в черной металлургии	А. Технический проект. Б. Бизнес-план. В. ТЭО. Г. Сметы капитальных затрат.
		16 Укажите основные фазы современного инвестиционного проекта	А. Предынвестиционные исследования. Б. Инвестиционная фаза. В. Эксплуатационная фаза.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
			<p>Г. Ликвидационная фаза.</p> <p>А. Простая норма прибыли.</p> <p>Б. Чистая текущая стоимость проекта.</p> <p>В. Внутренняя норма прибыли проекта.</p> <p>Г. Дюрация инвестиций.</p>
ОПК-9.2:	Организует и управляет предпринимательской деятельностью производственного подразделения	<p><b>Практические задания</b></p> <p><b>№1</b> Задача «Делегирование функций»</p> <p>Описание ситуации и постановка задачи</p> <p>До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.</p> <p>Как должен поступить начальник отдела?</p> <p>Возможные варианты ответов:</p> <p>1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.</p> <p>2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.</p> <p>3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела</p>	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.</p> <p><b>№ 2 Задача «Выбор стратегии управления персоналом»</b></p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><i>Постановка задачи</i></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4. Группам раздаются таблицы, аналогичные табл. 1, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		<p>столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.</p>		
<b>ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>				
Тип стратегии		Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом	
1		2	3	
Стратегия предпринимательства		Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	
Стратегия динамического роста		<p>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.</p> <p>Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>	<p>В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных.</p> <p>Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.</p> <p>Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.</p>	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции
			Все внимание - росту производительности	В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие
		Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
		Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
			<p>производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	<p>высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем</p>
		<p><b>№3</b> Изучаются три варианта вложения средств в некоторый трехлетний инвестиционный проект, в котором предполагается получить доход за первый год - 25 млн. руб., за второй - 30 млн. руб., за третий 50 млн. руб. Поступления доходов происходят в конце соответствующего года, а норма доходности прогнозируется на первый год - 10 %, на второй - 15 %, на третий - 20 %. Какие из изучаемых вариантов строительства являются выгодными, если в проект требуется сделать начальные капитальные вложения в размере: 1 вариант строительства - 70 млн. руб., 2 вариант строительства - 75 млн. руб., 3 вариант строительства - 80 млн. руб.</p> <p><b>№ 4</b> По проекту производится немедленная покупка оборудования стоимостью \$110,000, ежегодное поступление денежных средств - \$24,400 в течение пяти лет. Закупленное оборудование в связи с устареванием через пять лет будет стоить \$10,000. Амортизация производится по прямолинейному методу. Вычислить доходность задействованного капитала.</p> <p><b>№ 5</b> Каковы периоды окупаемости каждого из следующих проектов (данные в таблице)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. При условии, что вы хотите использовать метод окупаемости, и период окупаемости равен двум годам, на какой из проектов вы согласитесь?</li> <li>2. Если период окупаемости равен трём годам, какой из проектов вы выберете?</li> <li>3. Если альтернативные издержки составляют 10 %, какие проекты будут иметь положительные чистые текущие стоимости?</li> <li>4. «В методе окупаемости слишком большое значение уделяется потокам денежных средств, возникающим за пределами периода окупаемости». Верно ли это утверждение?</li> <li>5. «Если фирма использует один период окупаемости для всех проектов, вероятно, она одобрит слишком много краткосрочных проектов». Верно, или неверно?</li> </ol>		

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства						
		Проект	Потоки денежных средств (CF)					
			0	1	2	3	4	5
		А	-5000	+1000	+1000	+3000	0	+3000
		Б	-1000	0	+1000	+2000	+3000	+2000
		С	-5000	+1000	+1000	+3000	+5000	+1000
ОПК-9.3:	Составляет перечень и последовательность выполнения работ производственным подразделением осуществляет контроль выполнения работниками подразделения производственных заданий	<p><b>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</b></p> <p><b>№ 1</b> Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»</p> <p><i>Описание деловой игры</i></p> <p>В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшиe месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.</p> <p><i>Постановка задачи</i></p> <p>Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общественно-гражданская зрелость.</li> <li>2. Отношение к труду.</li> <li>3. Уровень знаний и опыт работы.</li> <li>4. Организаторские способности.</li> <li>5. Умение работать с людьми.</li> <li>6. Умение работать с документами и информацией.</li> <li>7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.</li> <li>8. Способность увидеть и поддержать передовое.</li> <li>9. Морально-этические черты характера.</li> </ol> <p>Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в</p>						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.</p> <p>Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.</p> <p>Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).</p> <p>Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.</p> <p>Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.</p> <p>Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.</p> <p>Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.</p> <p>Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.</p> <p>Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.</p> <p>В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции,</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.</p> <p>После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше. Для этого создается группа экспертов из 5-10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1 -2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.</p> <p>Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).</p> <p>После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).</p> <p>Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.</p> <p>Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																																																																															
		<p>качества представлены в баллах.</p> <p><i>Описание хода деловой игры</i></p> <p>Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.</p> <p>Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;"><b>МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)</b></p>																																																																																																																																															
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="730 778 815 890">№ п/п</th> <th data-bbox="815 778 1514 890">Наименование качества</th> <th data-bbox="1514 778 1547 890">1</th> <th data-bbox="1547 778 1581 890">2</th> <th data-bbox="1581 778 1615 890">3</th> <th data-bbox="1615 778 1648 890">4</th> <th data-bbox="1648 778 1682 890">5</th> <th data-bbox="1682 778 1715 890">6</th> <th data-bbox="1715 778 1749 890">7</th> <th data-bbox="1749 778 1783 890">8</th> <th data-bbox="1783 778 1816 890">9</th> <th data-bbox="1816 778 1850 890">10</th> <th data-bbox="1850 778 2101 890">Сумма в баллах</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="730 890 815 970">1</td> <td data-bbox="815 890 1514 970">Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td data-bbox="1514 890 1547 970">-</td> <td data-bbox="1547 890 1581 970">1</td> <td data-bbox="1581 890 1615 970">0</td> <td data-bbox="1615 890 1648 970">0</td> <td data-bbox="1648 890 1682 970">0</td> <td data-bbox="1682 890 1715 970">2</td> <td data-bbox="1715 890 1749 970">1</td> <td data-bbox="1749 890 1783 970">2</td> <td data-bbox="1783 890 1816 970">1</td> <td data-bbox="1816 890 1850 970">2</td> <td data-bbox="1850 890 2101 970">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 970 815 1010">2</td> <td data-bbox="815 970 1514 1010">Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td data-bbox="1514 970 1547 1010">1</td> <td data-bbox="1547 970 1581 1010">-</td> <td data-bbox="1581 970 1615 1010">2</td> <td data-bbox="1615 970 1648 1010">0</td> <td data-bbox="1648 970 1682 1010">0</td> <td data-bbox="1682 970 1715 1010">2</td> <td data-bbox="1715 970 1749 1010">1</td> <td data-bbox="1749 970 1783 1010">1</td> <td data-bbox="1783 970 1816 1010">2</td> <td data-bbox="1816 970 1850 1010">1</td> <td data-bbox="1850 970 2101 1010">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1010 815 1082">3</td> <td data-bbox="815 1010 1514 1082">Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td data-bbox="1514 1010 1547 1082">2</td> <td data-bbox="1547 1010 1581 1082">0</td> <td data-bbox="1581 1010 1615 1082">-</td> <td data-bbox="1615 1010 1648 1082">0</td> <td data-bbox="1648 1010 1682 1082">1</td> <td data-bbox="1682 1010 1715 1082">2</td> <td data-bbox="1715 1010 1749 1082">0</td> <td data-bbox="1749 1010 1783 1082">1</td> <td data-bbox="1783 1010 1816 1082">1</td> <td data-bbox="1816 1010 1850 1082">1</td> <td data-bbox="1850 1010 2101 1082">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1082 815 1121">4</td> <td data-bbox="815 1082 1514 1121">Владение передовыми методами руководства</td> <td data-bbox="1514 1082 1547 1121">2</td> <td data-bbox="1547 1082 1581 1121">2</td> <td data-bbox="1581 1082 1615 1121">2</td> <td data-bbox="1615 1082 1648 1121">-</td> <td data-bbox="1648 1082 1682 1121">1</td> <td data-bbox="1682 1082 1715 1121">2</td> <td data-bbox="1715 1082 1749 1121">1</td> <td data-bbox="1749 1082 1783 1121">1</td> <td data-bbox="1783 1082 1816 1121">2</td> <td data-bbox="1816 1082 1850 1121">2</td> <td data-bbox="1850 1082 2101 1121">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1121 815 1193">5</td> <td data-bbox="815 1121 1514 1193">Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td data-bbox="1514 1121 1547 1193">2</td> <td data-bbox="1547 1121 1581 1193">2</td> <td data-bbox="1581 1121 1615 1193">1</td> <td data-bbox="1615 1121 1648 1193">1</td> <td data-bbox="1648 1121 1682 1193">-</td> <td data-bbox="1682 1121 1715 1193">2</td> <td data-bbox="1715 1121 1749 1193">1</td> <td data-bbox="1749 1121 1783 1193">2</td> <td data-bbox="1783 1121 1816 1193">1</td> <td data-bbox="1816 1121 1850 1193">2</td> <td data-bbox="1850 1121 2101 1193">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1193 815 1265">6</td> <td data-bbox="815 1193 1514 1265">Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения</td> <td data-bbox="1514 1193 1547 1265">0</td> <td data-bbox="1547 1193 1581 1265">0</td> <td data-bbox="1581 1193 1615 1265">0</td> <td data-bbox="1615 1193 1648 1265">0</td> <td data-bbox="1648 1193 1682 1265">0</td> <td data-bbox="1682 1193 1715 1265">-</td> <td data-bbox="1715 1193 1749 1265">1</td> <td data-bbox="1749 1193 1783 1265">0</td> <td data-bbox="1783 1193 1816 1265">1</td> <td data-bbox="1816 1193 1850 1265">1</td> <td data-bbox="1850 1193 2101 1265">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1265 815 1305">7</td> <td data-bbox="815 1265 1514 1305">Умение разрешать конфликтные ситуации</td> <td data-bbox="1514 1265 1547 1305">1</td> <td data-bbox="1547 1265 1581 1305">1</td> <td data-bbox="1581 1265 1615 1305">2</td> <td data-bbox="1615 1265 1648 1305">1</td> <td data-bbox="1648 1265 1682 1305">1</td> <td data-bbox="1682 1265 1715 1305">1</td> <td data-bbox="1715 1265 1749 1305">-</td> <td data-bbox="1749 1265 1783 1305">1</td> <td data-bbox="1783 1265 1816 1305">1</td> <td data-bbox="1816 1265 1850 1305">2</td> <td data-bbox="1850 1265 2101 1305">11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1305 815 1345">8</td> <td data-bbox="815 1305 1514 1345">Умение видеть новое</td> <td data-bbox="1514 1305 1547 1345">0</td> <td data-bbox="1547 1305 1581 1345">1</td> <td data-bbox="1581 1305 1615 1345">1</td> <td data-bbox="1615 1305 1648 1345">1</td> <td data-bbox="1648 1305 1682 1345">0</td> <td data-bbox="1682 1305 1715 1345">2</td> <td data-bbox="1715 1305 1749 1345">1</td> <td data-bbox="1749 1305 1783 1345">-</td> <td data-bbox="1783 1305 1816 1345">0</td> <td data-bbox="1816 1305 1850 1345">2</td> <td data-bbox="1850 1305 2101 1345">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1345 815 1385">9</td> <td data-bbox="815 1345 1514 1385">Общительность</td> <td data-bbox="1514 1345 1547 1385">1</td> <td data-bbox="1547 1345 1581 1385">0</td> <td data-bbox="1581 1345 1615 1385">1</td> <td data-bbox="1615 1345 1648 1385">0</td> <td data-bbox="1648 1345 1682 1385">1</td> <td data-bbox="1682 1345 1715 1385">1</td> <td data-bbox="1715 1345 1749 1385">1</td> <td data-bbox="1749 1345 1783 1385">2</td> <td data-bbox="1783 1345 1816 1385">-</td> <td data-bbox="1816 1345 1850 1385">2</td> <td data-bbox="1850 1345 2101 1385">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1385 815 1426">10</td> <td data-bbox="815 1385 1514 1426">Опрятность и аккуратность внешнего вида</td> <td data-bbox="1514 1385 1547 1426">0</td> <td data-bbox="1547 1385 1581 1426">1</td> <td data-bbox="1581 1385 1615 1426">1</td> <td data-bbox="1615 1385 1648 1426">0</td> <td data-bbox="1648 1385 1682 1426">0</td> <td data-bbox="1682 1385 1715 1426">1</td> <td data-bbox="1715 1385 1749 1426">0</td> <td data-bbox="1749 1385 1783 1426">0</td> <td data-bbox="1783 1385 1816 1426">0</td> <td data-bbox="1816 1385 1850 1426">-</td> <td data-bbox="1850 1385 2101 1426">3</td> </tr> </tbody> </table>	№ п/п	Наименование качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах	1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9	2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10	3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8	4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15	5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14	6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3	7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11	8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8	9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9	10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3
№ п/п	Наименование качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах																																																																																																																																					
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9																																																																																																																																					
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10																																																																																																																																					
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8																																																																																																																																					
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15																																																																																																																																					
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14																																																																																																																																					
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3																																																																																																																																					
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11																																																																																																																																					
8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8																																																																																																																																					
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9																																																																																																																																					
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3																																																																																																																																					
		Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу																																																																																																																																															

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																																																																									
		<p>приведена в табл.. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;"><b>СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ</b></p> <table border="1" data-bbox="732 486 2094 1457"> <thead> <tr> <th data-bbox="732 486 806 635" rowspan="2">№ п/п</th> <th data-bbox="806 486 1247 635" rowspan="2">Номер эксперта Наименование качества</th> <th colspan="7" data-bbox="1247 486 1680 518">Значение в баллах</th> <th data-bbox="1680 486 1939 635" rowspan="2">Среднее арифметическое значение в баллах</th> <th data-bbox="1939 486 2094 635" rowspan="2">Ранг качества</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1247 518 1308 635">1</th> <th data-bbox="1308 518 1368 635">2</th> <th data-bbox="1368 518 1429 635">3</th> <th data-bbox="1429 518 1489 635">4</th> <th data-bbox="1489 518 1550 635">5</th> <th data-bbox="1550 518 1610 635">6</th> <th data-bbox="1610 518 1680 635">7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="732 635 806 746">1</td> <td data-bbox="806 635 1247 746">Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td data-bbox="1247 635 1308 746">9</td> <td data-bbox="1308 635 1368 746">10</td> <td data-bbox="1368 635 1429 746">8</td> <td data-bbox="1429 635 1489 746">11</td> <td data-bbox="1489 635 1550 746">12</td> <td data-bbox="1550 635 1610 746">13</td> <td data-bbox="1610 635 1680 746">7</td> <td data-bbox="1680 635 1939 746">10,0</td> <td data-bbox="1939 635 2094 746">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 746 806 823">2</td> <td data-bbox="806 746 1247 823">Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td data-bbox="1247 746 1308 823">10</td> <td data-bbox="1308 746 1368 823">9</td> <td data-bbox="1368 746 1429 823">11</td> <td data-bbox="1429 746 1489 823">8</td> <td data-bbox="1489 746 1550 823">7</td> <td data-bbox="1550 746 1610 823">6</td> <td data-bbox="1610 746 1680 823">12</td> <td data-bbox="1680 746 1939 823">9,0</td> <td data-bbox="1939 746 2094 823">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 823 806 935">3</td> <td data-bbox="806 823 1247 935">Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td data-bbox="1247 823 1308 935">8</td> <td data-bbox="1308 823 1368 935">10</td> <td data-bbox="1368 823 1429 935">9</td> <td data-bbox="1429 823 1489 935">11</td> <td data-bbox="1489 823 1550 935">8</td> <td data-bbox="1550 823 1610 935">6</td> <td data-bbox="1610 823 1680 935">12</td> <td data-bbox="1680 823 1939 935">9,1</td> <td data-bbox="1939 823 2094 935">5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 935 806 1011">4</td> <td data-bbox="806 935 1247 1011">Владение передовыми методами руководства</td> <td data-bbox="1247 935 1308 1011">15</td> <td data-bbox="1308 935 1368 1011">13</td> <td data-bbox="1368 935 1429 1011">14</td> <td data-bbox="1429 935 1489 1011">12</td> <td data-bbox="1489 935 1550 1011">15</td> <td data-bbox="1550 935 1610 1011">17</td> <td data-bbox="1610 935 1680 1011">11</td> <td data-bbox="1680 935 1939 1011">13,9</td> <td data-bbox="1939 935 2094 1011">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1011 806 1123">5</td> <td data-bbox="806 1011 1247 1123">Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td data-bbox="1247 1011 1308 1123">14</td> <td data-bbox="1308 1011 1368 1123">12</td> <td data-bbox="1368 1011 1429 1123">13</td> <td data-bbox="1429 1011 1489 1123">11</td> <td data-bbox="1489 1011 1550 1123">13</td> <td data-bbox="1550 1011 1610 1123">11</td> <td data-bbox="1610 1011 1680 1123">16</td> <td data-bbox="1680 1011 1939 1123">12,9</td> <td data-bbox="1939 1011 2094 1123">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1123 806 1235">6</td> <td data-bbox="806 1123 1247 1235">Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения</td> <td data-bbox="1247 1123 1308 1235">3</td> <td data-bbox="1308 1123 1368 1235">5</td> <td data-bbox="1368 1123 1429 1235">4</td> <td data-bbox="1429 1123 1489 1235">6</td> <td data-bbox="1489 1123 1550 1235">4</td> <td data-bbox="1550 1123 1610 1235">6</td> <td data-bbox="1610 1123 1680 1235"></td> <td data-bbox="1680 1123 1939 1235">4,7</td> <td data-bbox="1939 1123 2094 1235">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1235 806 1311">7</td> <td data-bbox="806 1235 1247 1311">Умение разрешать конфликтные ситуации</td> <td data-bbox="1247 1235 1308 1311">11</td> <td data-bbox="1308 1235 1368 1311">10</td> <td data-bbox="1368 1235 1429 1311">9</td> <td data-bbox="1429 1235 1489 1311">12</td> <td data-bbox="1489 1235 1550 1311">13</td> <td data-bbox="1550 1235 1610 1311">14</td> <td data-bbox="1610 1235 1680 1311">8</td> <td data-bbox="1680 1235 1939 1311">11,0</td> <td data-bbox="1939 1235 2094 1311">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1311 806 1356">8</td> <td data-bbox="806 1311 1247 1356">Умение видеть новое</td> <td data-bbox="1247 1311 1308 1356">8</td> <td data-bbox="1308 1311 1368 1356">9</td> <td data-bbox="1368 1311 1429 1356">10</td> <td data-bbox="1429 1311 1489 1356">7</td> <td data-bbox="1489 1311 1550 1356">6</td> <td data-bbox="1550 1311 1610 1356">5</td> <td data-bbox="1610 1311 1680 1356">-</td> <td data-bbox="1680 1311 1939 1356">7,5</td> <td data-bbox="1939 1311 2094 1356">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1356 806 1401">9</td> <td data-bbox="806 1356 1247 1401">Общительность</td> <td data-bbox="1247 1356 1308 1401">9</td> <td data-bbox="1308 1356 1368 1401">7</td> <td data-bbox="1368 1356 1429 1401">8</td> <td data-bbox="1429 1356 1489 1401">9</td> <td data-bbox="1489 1356 1550 1401">11</td> <td data-bbox="1550 1356 1610 1401">6</td> <td data-bbox="1610 1356 1680 1401">12</td> <td data-bbox="1680 1356 1939 1401">8,9</td> <td data-bbox="1939 1356 2094 1401">7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1401 806 1457">10</td> <td data-bbox="806 1401 1247 1457">Опрятность и аккуратность внешнего вида</td> <td data-bbox="1247 1401 1308 1457">3</td> <td data-bbox="1308 1401 1368 1457">5</td> <td data-bbox="1368 1401 1429 1457">4</td> <td data-bbox="1429 1401 1489 1457">3</td> <td data-bbox="1489 1401 1550 1457">-</td> <td data-bbox="1550 1401 1610 1457">6</td> <td data-bbox="1610 1401 1680 1457">-</td> <td data-bbox="1680 1401 1939 1457">4,2</td> <td data-bbox="1939 1401 2094 1457">10</td> </tr> </tbody> </table>										№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества	1	2	3	4	5	6	7	1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4	2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6	3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5	4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1	5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2	6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9	7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3	8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8	9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7	10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10
№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества																																																																																																																																	
		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																			
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4																																																																																																																																	
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6																																																																																																																																	
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5																																																																																																																																	
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1																																																																																																																																	
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2																																																																																																																																	
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9																																																																																																																																	
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3																																																																																																																																	
8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8																																																																																																																																	
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7																																																																																																																																	
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10																																																																																																																																	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																			
		<p>Из табл. видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения <math>13,9/4,7</math> и <math>13,9/4,2 &gt; 2^*</math>. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).</p> <p>В табл. в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.</p> <p align="center"><b>СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ</b></p> <table border="1" data-bbox="730 890 2094 1455"> <thead> <tr> <th data-bbox="730 890 808 1042" rowspan="2">№ п/п</th> <th data-bbox="808 890 1319 1042" rowspan="2">Наименование качества</th> <th data-bbox="1319 890 1615 1042" rowspan="2">Значение идеальных качеств в баллах</th> <th colspan="2" data-bbox="1615 890 2094 970">Значение качеств претендентов в баллах</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1615 970 1843 1042">начальник отдела кадров</th> <th data-bbox="1843 970 2094 1042">начальник сборочного цеха</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="730 1042 808 1118">1</td> <td data-bbox="808 1042 1319 1118">Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td data-bbox="1319 1042 1615 1118">10,0</td> <td data-bbox="1615 1042 1843 1118">9,9 (-0,1)</td> <td data-bbox="1843 1042 2094 1118">9,7 (-0,3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1118 808 1195">2</td> <td data-bbox="808 1118 1319 1195">Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td data-bbox="1319 1118 1615 1195">9,0</td> <td data-bbox="1615 1118 1843 1195">9,1 (+0,1)</td> <td data-bbox="1843 1118 2094 1195">8,9 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1195 808 1307">3</td> <td data-bbox="808 1195 1319 1307">Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td data-bbox="1319 1195 1615 1307">9,1</td> <td data-bbox="1615 1195 1843 1307">9,0 (-0,1)</td> <td data-bbox="1843 1195 2094 1307">9,0 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1307 808 1383">4</td> <td data-bbox="808 1307 1319 1383">Владение передовыми методами руководства</td> <td data-bbox="1319 1307 1615 1383">13,9</td> <td data-bbox="1615 1307 1843 1383">13,0 (-0,9)</td> <td data-bbox="1843 1307 2094 1383">13,2 (-0,7)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 1383 808 1455">5</td> <td data-bbox="808 1383 1319 1455">Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td data-bbox="1319 1383 1615 1455">12,9</td> <td data-bbox="1615 1383 1843 1455">12,2 (-0,7)</td> <td data-bbox="1843 1383 2094 1455">12,3 (-0,6)</td> </tr> </tbody> </table>				№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах		начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха	1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)	2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)	3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)	4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)	5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах																																		
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха																																	
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)																																	
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)																																	
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)																																	
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)																																	
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)																																	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства						
		7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)		
		8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)		
		9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)		
					(-0,9)	(-1,3)		
		* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл.).						
		<b>№2</b>						
		Каковы периоды окупаемости каждого из следующих проектов (данные в таблице)						
		1. При условии, что вы хотите использовать метод окупаемости, и период окупаемости равен двум годам, на какой из проектов вы согласитесь?						
		2. Если период окупаемости равен трём годам, какой из проектов вы выберете?						
		3. Если альтернативные издержки составляют 10 %, какие проекты будут иметь положительные чистые текущие стоимости?						
		4. «В методе окупаемости слишком большое значение уделяется потокам денежных средств, возникающим за пределами периода окупаемости». Верно ли это утверждение?						
		5. «Если фирма использует один период окупаемости для всех проектов, вероятно, она одобрит слишком много краткосрочных проектов». Верно, или неверно?						
		Проект	Потоки денежных средств (CF)					
		0	1	2	3	4	5	
		А	-5000	+1000	+1000	+3000	0	+3000
		Б	-1000	0	+1000	+2000	+3000	+2000
		С	-5000	+1000	+1000	+3000	+5000	+1000
		<b>№3</b>						
		Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин приведены в таблице.						
		1. Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %?						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																		
		<p>2. Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производством на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить.</p> <p>3. Обычно арендная плата, описанная в вопросе (2), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производством. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год?</p> <p>Примечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (1), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <table border="1" data-bbox="736 707 2087 938"> <thead> <tr> <th data-bbox="736 707 1184 746">Годы</th> <th data-bbox="1184 707 1639 746">Машина А</th> <th data-bbox="1639 707 2087 746">Машина Б</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="736 746 1184 786">0</td> <td data-bbox="1184 746 1639 786">40000</td> <td data-bbox="1639 746 2087 786">50000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 786 1184 826">1</td> <td data-bbox="1184 786 1639 826">10000</td> <td data-bbox="1639 786 2087 826">8000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 826 1184 866">2</td> <td data-bbox="1184 826 1639 866">10000</td> <td data-bbox="1639 826 2087 866">8000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 866 1184 906">3</td> <td data-bbox="1184 866 1639 906">10000</td> <td data-bbox="1639 866 2087 906">8000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="736 906 1184 938">4</td> <td data-bbox="1184 906 1639 938">-</td> <td data-bbox="1639 906 2087 938">8000</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>№ 4</b> Определить целесообразность вложения средств в организуемый бизнес-проект при заданном сроке окупаемости. Исходные данные:</p>	Годы	Машина А	Машина Б	0	40000	50000	1	10000	8000	2	10000	8000	3	10000	8000	4	-	8000
Годы	Машина А	Машина Б																		
0	40000	50000																		
1	10000	8000																		
2	10000	8000																		
3	10000	8000																		
4	-	8000																		

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																				
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="938 355 1691 395">Наименование показателя</th> <th data-bbox="1691 355 1899 395">Величина</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="938 395 1691 432">1. Инвестиции, тыс. д.е.</td> <td data-bbox="1691 395 1899 432">3100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 432 1691 469">2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.</td> <td data-bbox="1691 432 1899 469"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 469 1691 505">1-й год</td> <td data-bbox="1691 469 1899 505">1200</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 505 1691 542">2-й год</td> <td data-bbox="1691 505 1899 542">1300</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 542 1691 579">3-й год</td> <td data-bbox="1691 542 1899 579">1900</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 579 1691 616">4-й год</td> <td data-bbox="1691 579 1899 616">2000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 616 1691 652">3. Ставка процента по банковским кредитам:</td> <td data-bbox="1691 616 1899 652"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 652 1691 689">1-й год</td> <td data-bbox="1691 652 1899 689">7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 689 1691 726">2-й год</td> <td data-bbox="1691 689 1899 726">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 726 1691 762">3-й год</td> <td data-bbox="1691 726 1899 762">11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 762 1691 799">4-й год</td> <td data-bbox="1691 762 1899 799">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 799 1691 836">4. Индекс роста цен, коэффициент:</td> <td data-bbox="1691 799 1899 836"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 836 1691 873">1-й год</td> <td data-bbox="1691 836 1899 873">1,4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 873 1691 909">2-й год</td> <td data-bbox="1691 873 1899 909">1,5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 909 1691 946">3-й год</td> <td data-bbox="1691 909 1899 946">1,6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 946 1691 983">4-й год</td> <td data-bbox="1691 946 1899 983">1,7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="938 983 1691 1019">5. Срок окупаемости, лет</td> <td data-bbox="1691 983 1899 1019">4</td> </tr> </tbody> </table>	Наименование показателя	Величина	1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100	2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.		1-й год	1200	2-й год	1300	3-й год	1900	4-й год	2000	3. Ставка процента по банковским кредитам:		1-й год	7	2-й год	10	3-й год	11	4-й год	15	4. Индекс роста цен, коэффициент:		1-й год	1,4	2-й год	1,5	3-й год	1,6	4-й год	1,7	5. Срок окупаемости, лет	4
Наименование показателя	Величина																																					
1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100																																					
2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.																																						
1-й год	1200																																					
2-й год	1300																																					
3-й год	1900																																					
4-й год	2000																																					
3. Ставка процента по банковским кредитам:																																						
1-й год	7																																					
2-й год	10																																					
3-й год	11																																					
4-й год	15																																					
4. Индекс роста цен, коэффициент:																																						
1-й год	1,4																																					
2-й год	1,5																																					
3-й год	1,6																																					
4-й год	1,7																																					
5. Срок окупаемости, лет	4																																					
<b>УК-9: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</b>																																						
УК-9.1	Понимает экономические законы, категории и принципы, возможности их использования в различных областях жизнедеятельности	<p><b>Перечень теоретических вопросов:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Сущность управления. Особенности управленческой деятельности в условиях промышленного производства. Предмет управленческой деятельности.</li> <li>2. Общая характеристика организации и ее ресурсов: люди, технология, материалы, капитал, информация. Простые и сложные организации. Формальные и неформальные организации. Коммерческие и некоммерческие организации.</li> <li>3. Общие аспекты в работе руководителя: содержание, роли, функции управления.</li> </ol>																																				

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>Информационные, межличностные роли руководителя, роли, связанные с принятием решений.</p> <p>4. Структура и виды производственных процессов. Простые и сложные производственные процессы. «Узкие» места производственных процессов и методы их устранения. Производственные потоки и применение методов логистики для их оптимизации.</p> <p>5. Функция планирования. Методы экономического планирования и прогнозирования. Альтернативы и выбор стратегии, возможности использования матрицы Бостонской группы.</p> <p>6. Организация внутрифирменного планирования на предприятии черной металлургии. Основные элементы и процедуры бизнес-планирования. Организация бюджетирования на предприятии.</p> <p>7. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и порядок его составления в условиях черной металлургии. SWOT-анализ.</p> <p>8. Капиталовложения как основная разновидность инвестиций. Проектирование капиталовложений: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение производства. ТЭО проекта.</p> <p>9. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в машиностроении. Показатели финансовой устойчивости проекта: рентабельность, оборачиваемость, ликвидность.</p> <p>10. Показатели эффективности проекта: период окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли проекта.</p> <p>11. Организация внутрифирменного планирования в машиностроительных цехах: текущее и оперативное планирование. Производственная программа. Планы-графики: пооперационные графики, скользящие и постоянно действующие графики. Диспетчирование.</p> <p>12. Условия безубыточности машиностроительного производства. Производственная программа и график безубыточности. Точка безубыточности. Методы маржинального анализа и основы принятия краткосрочных управленческих решений по объемам производства продукции.</p> <p><b>Проверочный тест:</b></p> <p>1. Экономическая эффективность инвестиционного проекта предполагает оценку:</p> <p>а) эффективности для отдельных отраслей экономики, финансовых промышленных групп, объединений и холдинговых структур;</p> <p>б) эффективности проекта для каждого из участников (предприятий-участников, акционеров, банка, лизинговой компании и др.);</p> <p>в) эффективности участия государства в инвестиционном проекте с точки зрения доходов и</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>расходов бюджета;</p> <p>г) эффективности проекта с позиции влияния на экономику региона.</p> <p><b>2. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта предполагает оценку:</b></p> <p>а) эффективности проекта с позиции влияния на экономику региона.</p> <p>б) эффективности проекта для каждого из участников (предприятий-участников, акционеров, банка, лизинговой компании и др.);</p> <p>в) эффективности для отдельных отраслей экономики, финансовых промышленных групп, объединений и холдинговых структур;</p> <p>г) эффективности участия государства в инвестиционном проекте с точки зрения доходов и расходов бюджета.</p> <p><b>3. Какие показатели необходимо рассчитать для коммерческой оценки эффективности проекта:</b></p> <p>а) приток денежных средств;</p> <p>б) сальдо реальных денег;</p> <p>в) коэффициент дисконтирования;</p> <p>г) поток реальных денег;</p> <p>д) сальдо накопленных реальных денег.</p> <p><b>4. Притоком денежных средств от инвестиционной деятельности называют:</b></p> <p>а) средства, полученные от реализации или продажи основных фондов на последнем шаге проекта;</p> <p>б) сумму инвестиций, необходимую для приобретения основного капитала и оборотных средств, необходимых для запуска производства;</p> <p>в) наращение результатов сальдо реальных денег по шагам проекта;</p> <p>г) выплата процентов по банковскому кредитованию.</p> <p><b>5. Что относится к притокам (оттокам) денежных средств от инвестиционной деятельности:</b></p> <p>а) проценты по долгосрочным и краткосрочным кредитам;</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>б) краткосрочные кредиты;  в) покупка и продажа оборудования;  г) покупка земли;  д) погашение задолженности по кредитам;  е) нематериальные активы;  ж) амортизация;  з) прирост оборотного капитала.</p> <p>6. Что относится к притокам (оттокам) денежных средств от операционной деятельности:  а) краткосрочные кредиты, долгосрочные кредиты;  б) проценты по краткосрочным и долгосрочным кредитам;  в) покупка и продажа оборудования;  г) постоянные издержки;  д) погашение задолженности по кредитам;  е) нематериальные активы;  ж) амортизация;  з) прирост оборотного капитала.</p> <p>7. Что относится к притокам (оттокам) денежных средств от финансовой деятельности:  а) краткосрочные кредиты, долгосрочные кредиты;  б) проценты по краткосрочным и долгосрочным кредитам;  в) покупка и продажа оборудования;  г) постоянные издержки;  д) погашение задолженности по кредитам;  е) нематериальные активы;  ж) амортизация;  з) прирост оборотного капитала.</p> <p>8. Поток реальных денег определяется как:  а) произведение притоков и оттоков денежных средств от инвестиционной и операционной</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>деятельности в каждом периоде осуществления проекта;</p> <p>б) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности в каждом периоде осуществления проекта;</p> <p>в) разность между притоком и оттоком денежных средств от операционной и финансовой деятельности в каждом периоде осуществления проекта;</p> <p>г) свой вариант ответа.</p> <p>9. К основным внутренним факторам, влияющим на инвестиционную деятельность, можно отнести:</p> <p>а) Размеры (масштабы) организации</p> <p>б) Степень финансовой устойчивости предприятия</p> <p>в) Амортизационная, инвестиционная и научно-техническая политика</p> <p>г) Организационная правовая форма предприятия</p> <p>д) Ценовая стратегия организации</p> <p>е) Организация труда и производства на предприятии -</p> <p>10 Инвестиции в расширении действующего производства предполагают:</p> <p>а) расширение закупки сырья и материалов у традиционных поставщиков;</p> <p>б) доукомплектование штата работников;</p> <p>в) внесение конструктивных изменений в продукцию;</p> <p>г) развитие в рамках фирмы производства, различающихся видом продукции.</p>
УК-9.2	Использует экономические знания для принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности	<p><b>Примерные практические задания:</b></p> <p><b>№1</b></p> <p>Определить целесообразность вложения средств в организуемый бизнес-проект при заданном сроке окупаемости. Исходные данные:</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="824 355 1579 395">Наименование показателя</th> <th data-bbox="1579 355 1787 395">Величина</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="824 395 1579 432">1. Инвестиции, тыс. д.е.</td> <td data-bbox="1579 395 1787 432">3100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 432 1579 469">2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.</td> <td data-bbox="1579 432 1787 469"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 469 1579 505">1-й год</td> <td data-bbox="1579 469 1787 505">1200</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 505 1579 542">2-й год</td> <td data-bbox="1579 505 1787 542">1300</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 542 1579 579">3-й год</td> <td data-bbox="1579 542 1787 579">1900</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 579 1579 616">4-й год</td> <td data-bbox="1579 579 1787 616">2000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 616 1579 652">3. Ставка процента по банковским кредитам:</td> <td data-bbox="1579 616 1787 652"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 652 1579 689">1-й год</td> <td data-bbox="1579 652 1787 689">7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 689 1579 726">2-й год</td> <td data-bbox="1579 689 1787 726">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 726 1579 762">3-й год</td> <td data-bbox="1579 726 1787 762">11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 762 1579 799">4-й год</td> <td data-bbox="1579 762 1787 799">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 799 1579 836">4. Индекс роста цен, коэффициент:</td> <td data-bbox="1579 799 1787 836"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 836 1579 873">1-й год</td> <td data-bbox="1579 836 1787 873">1,4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 873 1579 909">2-й год</td> <td data-bbox="1579 873 1787 909">1,5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 909 1579 946">3-й год</td> <td data-bbox="1579 909 1787 946">1,6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 946 1579 983">4-й год</td> <td data-bbox="1579 946 1787 983">1,7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="824 983 1579 1019">5. Срок окупаемости, лет</td> <td data-bbox="1579 983 1787 1019">4</td> </tr> </tbody> </table>			Наименование показателя	Величина	1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100	2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.		1-й год	1200	2-й год	1300	3-й год	1900	4-й год	2000	3. Ставка процента по банковским кредитам:		1-й год	7	2-й год	10	3-й год	11	4-й год	15	4. Индекс роста цен, коэффициент:		1-й год	1,4	2-й год	1,5	3-й год	1,6	4-й год	1,7	5. Срок окупаемости, лет	4
Наименование показателя	Величина																																							
1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100																																							
2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.																																								
1-й год	1200																																							
2-й год	1300																																							
3-й год	1900																																							
4-й год	2000																																							
3. Ставка процента по банковским кредитам:																																								
1-й год	7																																							
2-й год	10																																							
3-й год	11																																							
4-й год	15																																							
4. Индекс роста цен, коэффициент:																																								
1-й год	1,4																																							
2-й год	1,5																																							
3-й год	1,6																																							
4-й год	1,7																																							
5. Срок окупаемости, лет	4																																							
		<p data-bbox="806 1050 862 1082">№2</p> <p data-bbox="732 1090 2092 1233">Определить сроки окупаемости простой и дисконтированный, ЧДД, если ДП от реализации проекта увеличиваются на 5% ежегодно. Налог на прибыль – 20%. Сделать выводы об экономической целесообразности реализации инвестиционного проекта по модернизации оборудования.</p>																																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="732 1233 1189 1273">Показатель</th> <th data-bbox="1189 1233 1641 1273">До модернизации</th> <th data-bbox="1641 1233 2092 1273">После модернизации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="732 1273 1189 1313">Выручка от продаж</td> <td data-bbox="1189 1273 1641 1313">1 000</td> <td data-bbox="1641 1273 2092 1313">1 500</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1313 1189 1353">Издержки, в т.ч.</td> <td data-bbox="1189 1313 1641 1353">500</td> <td data-bbox="1641 1313 2092 1353">600</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1353 1189 1393">-переменные</td> <td data-bbox="1189 1353 1641 1393">200</td> <td data-bbox="1641 1353 2092 1393">250</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1393 1189 1433">-постоянные, в т.ч.</td> <td data-bbox="1189 1393 1641 1433">300</td> <td data-bbox="1641 1393 2092 1433">350</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 1433 1189 1469">- - амортизация</td> <td data-bbox="1189 1433 1641 1469">150</td> <td data-bbox="1641 1433 2092 1469">170</td> </tr> </tbody> </table>	Показатель	До модернизации	После модернизации	Выручка от продаж	1 000	1 500	Издержки, в т.ч.	500	600	-переменные	200	250	-постоянные, в т.ч.	300	350	- - амортизация	150	170																				
Показатель	До модернизации	После модернизации																																						
Выручка от продаж	1 000	1 500																																						
Издержки, в т.ч.	500	600																																						
-переменные	200	250																																						
-постоянные, в т.ч.	300	350																																						
- - амортизация	150	170																																						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																
		Ставка дисконта (%)	12	10														
		Инвестиции	-	3 000														
		Срок экономической жизни проекта (лет)		7														
		<p><b>№3</b>            Продукция предприятия N пользуется большим спросом и это дает возможность руководству рассматривать проект увеличения производительности предприятия за счет выпуска новой продукции уже через месяц. С этой целью необходимо следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительные затраты на приобретение линии стоимостью = 425 тыс. долл.</li> <li>2. Увеличение оборотного капитала на 94 тыс. долл.</li> <li>3. Увеличение эксплуатационных затрат:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) расходы на оплату труда персонала в первый год = 116 тыс. долл. и в дальнейшем будут увеличиваться на 10 тыс. долл. ежегодно;</li> <li>б) приобретение исходного сырья для дополнительного выпуска = 137 тыс. долл. и в дальнейшем будут увеличиваться по 3 тыс. долл. на каждую 1 тыс. дополнительной продукции;</li> <li>в) другие дополнительные ежегодные затраты составят 40 тыс. долл.</li> </ol> </li> <li>4. Объем реализации новой продукции по годам составит (тыс. шт.):               <table border="1" data-bbox="826 991 1572 1267" style="margin-left: 40px;"> <tbody> <tr><td>1-й год</td><td>20</td></tr> <tr><td>2-й год</td><td>22</td></tr> <tr><td>3-й год</td><td>24</td></tr> <tr><td>4-й год</td><td>26</td></tr> <tr><td>5-й год</td><td>28</td></tr> <tr><td>6-й год</td><td>27</td></tr> <tr><td>7-й год</td><td>25</td></tr> </tbody> </table> </li> <li>5. Цена реализации продукции в 1-й год 30 долл. за единицу и будет ежегодно увеличиваться на 1,5 долл.</li> <li>6. Амортизация производится равными долями в течение всего срока службы оборудования. Через 7 лет рыночная стоимость оборудования составит 14% от его первоначальной стоимости.</li> <li>7. Затраты на ликвидацию через 7 лет составят 10% от рыночной стоимости оборудования.</li> </ol>			1-й год	20	2-й год	22	3-й год	24	4-й год	26	5-й год	28	6-й год	27	7-й год	25
1-й год	20																	
2-й год	22																	
3-й год	24																	
4-й год	26																	
5-й год	28																	
6-й год	27																	
7-й год	25																	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>8. Для приобретения оборудования необходимо взять долгосрочный кредит, равный стоимости оборудования, под 13% годовых сроком на 5 лет. Возврат основной суммы осуществляется, начиная со второго года (платежи в конце года) равными платежами.</p> <p>9. Норма дохода на капитал 30%. Налог на прибыль 20%. Ставка процента (i) равна 21% и рассчитывается по формуле:  <math display="block">i = a + b + c,</math> где a – размер валютного депозита;  b – уровень риска данного проекта;  c – уровень инфляции на валютном рынке.  <math display="block">i = 10 + 3 + 8</math> (по условию).</p> <p>10. В качестве проверяемых на риск факторов выбираются:</p> <p>а) дополнительное увеличение базовых объемов продукции на 1% ежегодно, начиная со второго года;</p> <p>б) увеличение проектируемого уровня инфляции до 12%;</p> <p>в) рост величины дополнительных ежегодных затрат на 40 тыс. долл.</p> <p>Определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чистую ликвидационную стоимость оборудования.</li> <li>2. Эффект от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности.</li> <li>3. Поток реальных денег.</li> <li>4. Сальдо реальных денег.</li> <li>5. Сальдо накопленных реальных денег.</li> <li>6. Основные показатели эффективности проекта: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) чистый приведенный доход;</li> <li>б) индекс доходности;</li> <li>в) внутреннюю норму доходности.</li> </ol> </li> <li>7. Сделать выводы о возможности реализации проекта и разработать предложения по повышению его эффективности.</li> </ol> <p><b>№ 4</b></p> <p>Требуется оценить эффективность инвестиционного проекта. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта (индекс рентабельности PI, NPV, IRR, DPP), сделать</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства												
		<p>вывод о целесообразности его реализации. Акционерное общество рассматривает возможность приобретения технологической линии по производству продукции в кредит. Условия договора кредита:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стоимость приобретаемого имущества составляет 15 млн руб</li> <li>➤ срок полезного использования оборудования 5 лет</li> <li>➤ срок договора 3 года, плата 16% годовых</li> <li>➤ амортизация начисляется линейным способом</li> <li>➤ размер ставки НДС 20%, налог на прибыль 20%</li> <li>➤ ставка рефинансирования ЦБ РФ 8 %</li> </ul> <p>После запуска в эксплуатацию оборудования выручка от реализации продукции (с НДС) составляет 19500 тыс.руб. /год., а текущие затраты без учета платы по кредиту- 4,5 млн. руб./год.</p> <p>В таблице приведены данные оценки доходности капитала для данной компании:</p> <table border="1" data-bbox="732 778 1960 1045"> <thead> <tr> <th data-bbox="732 778 1144 858">Вид капитала</th> <th data-bbox="1144 778 1550 858">Стоимость капитала, %</th> <th data-bbox="1550 778 1960 858">Доля в общей сумме капитала, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="732 858 1144 895">Банковский кредит</td> <td data-bbox="1144 858 1550 895">20</td> <td data-bbox="1550 858 1960 895">0,3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 895 1144 970">Средства частного инвестора</td> <td data-bbox="1144 895 1550 970">18</td> <td data-bbox="1550 895 1960 970">0,3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="732 970 1144 1045">Собственные средства</td> <td data-bbox="1144 970 1550 1045">23</td> <td data-bbox="1550 970 1960 1045">0,4</td> </tr> </tbody> </table>	Вид капитала	Стоимость капитала, %	Доля в общей сумме капитала, %	Банковский кредит	20	0,3	Средства частного инвестора	18	0,3	Собственные средства	23	0,4
Вид капитала	Стоимость капитала, %	Доля в общей сумме капитала, %												
Банковский кредит	20	0,3												
Средства частного инвестора	18	0,3												
Собственные средства	23	0,4												

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

*Промежуточная аттестация по дисциплине «Производственный менеджмент» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета с оценкой.*

*Зачет с оценкой по данной дисциплине проводится в форме теста и выполнения одного практического задания.*

**Показатели и критерии оценивания зачета с оценкой:**

*– на оценку «отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.*

*– на оценку «хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.*

*– на оценку «удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

*– на оценку «неудовлетворительно» (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.*

*– на оценку «неудовлетворительно» (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.*