



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

УТВЕРЖДАЮ
Директор Филиал в г. Белорецк
И.В. Д.Р. Хамзина
18.02.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки (специальность)
27.03.01 СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕТРОЛОГИЯ

Направленность (профиль/специализация) программы
Стандартизация и сертификация в металлургии

Уровень высшего образования - бакалавриат
Программа подготовки - академический бакалавриат

Форма обучения
очная

Институт/ факультет	Филиал в г. Белорецк
Кафедра	Металлургии и стандартизации
Курс	4
Семестр	8

Магнитогорск
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 27.03.01 СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕТРОЛОГИЯ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 06.03.2015 г. № 168)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Metallургии и стандартизации

10.02.2020, протокол № 6

Зав. кафедрой



С.М. Головизнин

Рабочая программа одобрена методической комиссией Филиал в г. Белорецк

18.02.2020 г. протокол № 6

Председатель



Д.Р. Хамзина

Рабочая программа составлена:

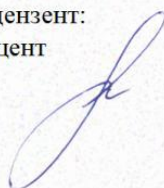
доцент кафедры МиС, канд. экон. наук



Д.Р.Хамзина

Рецензент:

Доцент



кафедры,

Д.Х.Красносельская

канд.

экон.

наук

Лист актуализации рабочей программы

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

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.М. Головизнин

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

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.М. Головизнин

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

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.М. Головизнин

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

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.М. Головизнин

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины «Производственный менеджмент» являются получение студентами теоретических знаний и практических навыков в области организации и управления промышленным производством, достаточными для квалифицированного решения задач, возникающих в процессе работы у специалистов технического профиля.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

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

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

Экономика

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

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

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:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-10 способностью организовывать работу малых коллективов исполнителей	
Знать	- основные принципы командной работы, понимать место конкретной задачи в проекте - основные понятия и правила определения процессов организации и управления производством - основные методы и принципы командной работы
Уметь	- приобретать знания в области производственного менеджмента - выполнять отдельные, четко сформулированные задачи в соответствии с предложенной методикой их решения - решать конкретные задачи в рамках командной работы над проектом - объяснять (выявлять и строить) типичные модели экономических и управленческих задач; - применять экономические знания в профессиональной деятельности; корректно выражать и аргументированно обосновывать принятие управленческих решений в профессиональной деятельности
Владеть	- навыками организации коллективной работы над проектом, обобщать и подводить итог по результатам командной работы; - практическими навыками работы в команде; выделять из единого проекта составные части, выполнять по ним постановку задачи, обобщать полученные на каждом этапе результаты; - возможностью междисциплинарного применения; - способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.

ПК-15 способностью проводить анализ и оценку производственных и непроизводственных затрат на обеспечение требуемого качества продукции, анализировать результаты деятельности производственных подразделений; подготавливать исходные данные для выбора и обоснования технических и организационно-экономических решений по управлению качеством, разрабатывать оперативные планы работы первичных производственных подразделений	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> - основные принципы анализа и оценки производственных и непроизводственных затрат - определения основных экономических понятий, называет их структурные характеристики; - определения процессов организации и управления производством - основные методы исследований, используемых для выбора и обоснования
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> и строить) типичные модели организационных и управленческих задач; применять экономические знания в профессиональной деятельности; корректно выражать и аргументированно обосновывать -приобретать знания в предметной области -корректно выражать и аргументированно обосновывать положения предметной области знания; обсуждать способы эффективного решения управленческих задач -объяснять (выявлять принятие управленческих решений в профессиональной деятельности
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - навыками определения основных экономических понятий, называет их структурные характеристики; определения процессов организации и управления производством - навыками использования основных методов исследований, используемых в области выбора и обоснования принятие управленческих решений в профессиональной деятельности
ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> основные определения и понятия дисциплины «Производственный менеджмент» - основные методы исследований, используемых в области экономики и управления производством
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> - приобретать знания в области экономики предприятия и управления производством - объяснять (выявлять и строить) типичные модели экономических и управленческих задач; применять экономические знания в профессиональной деятельности; корректно выражать и аргументированно обосновывать принятие управленческих решений в профессиональной деятельности
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - способами демонстрации умения анализировать ситуацию; навыками экономической оценки результатов деятельности в различных сферах - навыками и методиками обобщения результатов организационно - управленческих решений; практическими умениями и навыками использования основных экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

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

- контактная работа – 44,65 акад. часов;
- аудиторная – 44 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,65 акад. часов
- самостоятельная работа – 63,35 акад. часов;

Форма аттестации - зачет

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. 1. Введение в производственный менеджмент	в							
1.1 Роль производственного менеджмента в развитии общества и материального производства. Общая концепция производственного менеджмента. Эволюция концепций менеджмента	8	1		3/2И	8,15	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос	
Итого по разделу		1		3/2И	8,15			
2. 2. Организация производственного процесса на предприятии								
2.1 Производственный процесс и его структура, организационные типы производства Производственная мощность предприятия	8	2		6/4И	10	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос, контрольная работа	
Итого по разделу		2		6/4И	10			
3. 3. Рыночно-ориентированная подготовка производства новой продукции								
3.1 Организация научных исследований и опытно-конструкторских разработок Конструкторская, технологическая и организационно-плановая подготовка производства новой продукции	8	2		6/1И	10	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос, контрольная работа	
Итого по разделу		2		6/1И	10			
4. 4. Научная организация труда на предприятии								

4.1	Организация технического нормирования и мотивации труда на предприятии	8	2		6/2И	10	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос, контрольная работа, тестирование	
Итого по разделу			2		6/2И	10			
5. 5.Внутризаводское планирование									
5.1	Методология планирования производства Системы оперативного планирования производства	8	2		6/4И	10	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос, контрольная работа, тестирование	
Итого по разделу			2		6/4И	10			
6. 6. Производственная структура предприятия									
6.1	Проектирование производственной структуры предприятия	8	2		6/3И	15,2	Самостоятельное изучение учебной литературы	Устный опрос, контрольная работа, тестирование	
Итого по разделу			2		6/3И	15,2			
Итого за семестр			11		33/16И	63,35		зачёт	
Итого по дисциплине			11		33/16И	63,35		зачет	

5 Образовательные технологии

Для реализации предусмотренных видов учебной работы в качестве образовательных технологий в преподавании дисциплины «Производственный менеджмент» используются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят в традиционной форме, в форме лекций-консультаций, также используются лекции-конференции.

Практические занятия, проводимые в активной и интерактивной формах, позволяют вовлекать всех студентов в обсуждение того или иного вопроса, проблемы, разбор конкретной ситуации, решение практических и тестовых заданий и практикумов. Активное обучение студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» обеспечивается диалоговым взаимодействием преподавателя и студентов, предусматривает проблемную (дискуссионную) постановку вопросов с целью закрепления и углубления полученных знаний, формирования умений и практических навыков в соответствии с компонентами компетенций.

При проведении практических занятий высокая степень самостоятельности их выполнения студентами способствует более глубокому освоению теоретических положений и их практического использования. С этой целью ведущими формами обучения студентов психологии и педагогике являются изучение психологической характеристики личности, психологических методов исследования личности, методов педагогического воздействия на личность, получение представления о мастерстве педагогического общения, составление развернутой характеристики личности, психодиагностики.

Практические занятия проводятся по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы и имеют целью углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение. Интерактивные занятия проводятся в форме деловых игр.

Практическое занятие проводится в вопросно-ответной форме. В ходе занятия создаются игровые дискуссии с целью творческого обсуждения поставленных вопросов. Добровольные выступления студентов сочетаются с вызовом отдельных из них по усмотрению преподавателя.

Самостоятельная работа студентов стимулирует студентов к самостоятельной проработке тем в процессе выполнения индивидуальных заданий, в процессе подготовки к зачету.

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. Пономарева, О. С. Экономика и управление производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. С. Пономарева, Т. В. Майорова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2015. - 86 с. : ил., табл., схемы. - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1118.pdf&show=dcatalogues/1/1120537/1118.pdf&view=true>. - Макрообъект.

2. Баскакова, Н. Т. Экономика, организация и управление производством

[Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Т. Баскакова, Д. Б. Симаков. - Магнитогорск : МГТУ, 2014. - 262 с. : ил., табл. - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=901.pdf&show=dcatalogues/1/1118841/901.pdf&view=true>. - Макрообъект

б) Дополнительная литература:

1. Баскакова, Н. Т. Организация производства и менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Т. Баскакова, З. В. Якобсон, Д. Б. Симаков ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1287.pdf&show=dcatalogues/1/1123484/1287.pdf&view=true>. - Макрообъект.

в) Методические указания:

1. Пономарева, О. С. Экономика и управление производством [Электронный ресурс] : практикум / О. С. Пономарева, С. В. Куликов ; МГТУ. - Магнитогорск МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1265.pdf&show=dcatalogues/1/1123443/1265.pdf&view=true>. - Макрообъект.

2. Световец, М. С. Экономика и организация производства [Электронный ресурс] : практикум / М. С. Световец ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2552.pdf&show=dcatalogues/1/1130354/2552.pdf&view=true>. - Макрообъект.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7(Белорецк)	К-171-09 от 18.10.2009	бессрочно
MS Office 2007(Белорецк)	К-171-09 от 18.10.2009	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные занятия для проведения занятий лекционного типа Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации

Учебная аудитория для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду

Помещение для самостоятельной работы обучающихся Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования Стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий и учебно-методической документации

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

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

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

Примерные аудиторские 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

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 «Металлургический завод» 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, тысяч руб.					Износ, %	Цена капитала, %	Коэффициент рентабельности, %	Коэффициент дисконтирования, %	
	1	2	3	4	5				R ₁	R ₂
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 руб	3100
2. Доходы от продажи продукции, тыс. руб.	
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

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности		
Знать	<p>- основные определения и понятия дисциплины «Производственный менеджмент»</p> <p>- основные методы исследований, используемых в области экономики и управления производством</p>	<p>Перечень тем для подготовки к зачету по дисциплине «Производственный менеджмент»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные понятия, функции и элементы операционного менеджмента коммерческого предприятия 2. Производство и услуги в операционном менеджменте коммерческого предприятия 3. Основные модели организации и системы управления операциями 4. Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Выбор альтернатив эффективного управления. 5. Особенности, функции задачи, основные принципы и методы оценки уровня организация производственного процесса 6. «Теория ограничений» - понятие и особенности 7. Особенности определения «узких мест» 8. Управление операционной системой на основе «теории ограничений» 9. Особенности построения календарного плана производства и плана-графика производства. 10. Распределение ресурсов для выполнения производственной программы 11. Сущность, понятие и особенности эффекта операционного рычага 12. Условия осуществления безубыточности производственной программы 13. Сущность, понятие и особенности, функции задачи, основные принципы планирования себестоимости, стоимости и прибыли 14. Особенности планирования бюджета полной себестоимости, бюджета продаж и бюджета прибылей и убытков предприятия 15. Сущность, понятие виды и особенности экономических и производственных рисков 16. Управление рисками 17. Сущность, понятие и особенности, функции задачи, основные принципы и методы определения эффективности деятельности предприятия 18. Особенности оценки эффективности деятельности предприятия 19. Плановые расчеты и показатели оценки эффективности деятельности предприятия

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Проверочный тест:</p> <p>1. На какой фазе жизненного цикла товара основное внимание управления сосредоточено на отработке конструкции на технологичность и освоении устойчивого выпуска товара с минимально возможными производственными издержками:</p> <p>а) введение; <u>б) рост;</u> в) зрелость; г) спад.</p> <p>2. Для какого вида исследований в наибольшей степени характерна неопределенность содержания и оценок:</p> <p><u>а) фундаментальные;</u> б) поисковые; в) прикладные; г) ОКР.</p> <p>3. На какой стадии разработки оформляются конструкторские документы, предназначенные для изготовления и испытания опытного образца (опытной партии):</p> <p>а) технического задания; б) технического предложения; в) эскизного проекта; г) технического проекта; <u>д) рабочей документации.</u></p> <p>4. Какой технологический процесс разрабатывается для изготовления предметов с различными конструктивными, но общими технологическими признаками:</p> <p>а) единичный; б) типовой; <u>в) групповой;</u> г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>5. Что такое “критический путь” на сетевом графике:</p> <p>а) это наименее обеспеченная ресурсами непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>б) это наименее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;</p> <p><u>в) это наиболее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;</u></p> <p>г) это непрерывная цепочка наиболее ресурсоемких работ от исходного к завершающему событию сети.</p> <p>6. Если имеется возможность определить (задать) вероятность благоприятного и неблагоприятного исхода при принятии решения, то такая ситуация в терминах теории принятия решений классифицируется как:</p> <p>а) условия определенности;</p> <p>б) <u>условия риска;</u></p> <p>в) условия неопределенности;</p> <p>г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>7. Какая из систем сетевого планирования и управления позволяет учесть возможность вероятностного разветвления хода развития работ:</p> <p>а) CPM;</p> <p>б) PERT/ Time;</p> <p>в) PERT/ Cost;</p> <p><u>г) GERT.</u></p> <p>8. Как классифицируется в терминах теории массового обслуживания система, в которой реализуется многооперационный рабочий процесс с параллельно работающими на операциях несколькими рабочими</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>местами:</p> <p>а) одноканальная однофазная система обслуживания;</p> <p>б) одноканальная многофазная система обслуживания;</p> <p>в) многоканальная однофазная система обслуживания;</p> <p>г) <u>многоканальная многофазная система обслуживания.</u></p> <p>9. Организационное проектирование участков, цехов, заводов выполняется в случае, когда для перехода на выпуск новой продукции необходимо:</p> <p>а) создание нового производства;</p> <p>б) реконструкция действующего производства;</p> <p>в) техническое перевооружение действующего производства;</p> <p>г) <u>все из перечисленного верно.</u></p>
Уметь	<p>- приобретать знания в области экономики предприятия и управления производством</p> <p>- объяснять (выявлять и</p>	<p><i>Практические задания</i></p> <p>1. 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.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства			
	<p>строить) типичные модели экономических и управленческих задач; применять экономические знания в профессиональной деятельности; корректно выражать и аргументированно обосновывать принятие управленческих решений в профессиональной деятельности</p>	<p>руб., 2 вариант строительства -75 млн. руб., 3 вариант строительства- 80 млн. руб.</p> <p>2. Предприятие владеет машиной, которая была полностью амортизирована и может быть продана по рыночной стоимости. Есть возможность купить новую машину для замены старой. В этом случае ожидается сокращение издержек производства. Увеличение выпуска товарной продукции не предполагается. Выгодна ли покупка новой машины, если предприятие требует 10%-ную годовую реальную норму дохода на инвестиции?</p> <p>Таблица 5 Исходные данные</p>			
		<p>Продажная цена старой машины, тыс.руб.</p>	<p>Цена приобретения новой машины, тыс.руб.</p>	<p>Годовая сумма сокращения издержек производства от использования новой машины, тыс. руб.</p>	<p>Срок использования новой машины, лет</p>
		<p>80</p>	<p>500</p>	<p>70</p>	<p>5</p>
		<p>5. 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>№3</p> <p>Предприятие специализируется на выпуске двух изделий – А и В. Маркетинговые исследования показали, что в планируемом году емкость рынка по продукту А составит 4800 тыс. шт., а по продукту В – 3300 тыс. шт. Предприятие планирует занять 10% на рынке каждого вида изделия. Сезонные колебания на продукцию предприятия</p>			

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																																											
		<p data-bbox="622 395 913 419">представлены в табл.1.</p> <p data-bbox="1787 464 1928 488" style="text-align: right;">Таблица 1.</p> <table border="1" data-bbox="622 528 2098 959"> <thead> <tr> <th colspan="14" data-bbox="1037 533 1682 557">Сезонные колебания спроса на продукцию предприятия</th> </tr> <tr> <th data-bbox="712 667 741 767" rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Изделия</th> <th colspan="12" data-bbox="1137 616 1451 639">Спрос по месяцам, тыс .шт.</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th data-bbox="824 703 853 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Январь</th> <th data-bbox="925 703 954 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Февраль</th> <th data-bbox="1025 703 1055 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Март</th> <th data-bbox="1160 703 1189 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Апрель</th> <th data-bbox="1261 703 1290 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Май</th> <th data-bbox="1361 703 1391 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Июнь</th> <th data-bbox="1462 703 1491 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Июль</th> <th data-bbox="1585 703 1615 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Август</th> <th data-bbox="1697 703 1727 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Сентябрь</th> <th data-bbox="1809 703 1839 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Октябрь</th> <th data-bbox="1910 703 1939 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ноябрь</th> <th data-bbox="2011 703 2040 791" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Декабрь</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="678 831 707 855">А</td> <td data-bbox="768 831 797 855">240</td> <td data-bbox="891 831 920 855">340</td> <td data-bbox="992 831 1021 855">580</td> <td data-bbox="1115 831 1144 855">620</td> <td data-bbox="1216 831 1245 855">820</td> <td data-bbox="1339 831 1368 855">480</td> <td data-bbox="1440 831 1469 855">430</td> <td data-bbox="1563 831 1592 855">380</td> <td data-bbox="1664 831 1693 855">240</td> <td data-bbox="1787 831 1816 855">240</td> <td data-bbox="1888 831 1917 855">240</td> <td data-bbox="2011 831 2040 855">190</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="678 895 707 919">В</td> <td data-bbox="768 895 797 919">270</td> <td data-bbox="891 895 920 919">270</td> <td data-bbox="992 895 1021 919">270</td> <td data-bbox="1115 895 1144 919">270</td> <td data-bbox="1216 895 1245 919">270</td> <td data-bbox="1339 895 1368 919">280</td> <td data-bbox="1440 895 1469 919">280</td> <td data-bbox="1563 895 1592 919">280</td> <td data-bbox="1664 895 1693 919">280</td> <td data-bbox="1787 895 1816 919">280</td> <td data-bbox="1888 895 1917 919">270</td> <td data-bbox="2011 895 2040 919">280</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="622 1034 2085 1145">Рассчитать величины запасов готовой продукции каждого вида на складе по месяцам и среднегодовые при условии равномерного производства продукции и реализации ее с учетом сезонных колебаний спроса и начального запаса продукции А на складе на 01.01. в размере 71 тыс. шт.</p> <p data-bbox="689 1254 987 1278">Пояснения к решению.</p> <ol data-bbox="622 1321 2085 1457" style="list-style-type: none"> 1. Определить планируемый объем реализации продукции на год и по месяцам. 2. Рассчитать ежемесячный объем производства при условии равномерного производства. 3. Рассчитать запасы готовой продукции на складе по каждому виду изделия. Расчеты рекомендуется проводить в таблице (форму см. табл.2) 	Сезонные колебания спроса на продукцию предприятия														Изделия	Спрос по месяцам, тыс .шт.																Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь			А	240	340	580	620	820	480	430	380	240	240	240	190			В	270	270	270	270	270	280	280	280	280	280	270	280		
Сезонные колебания спроса на продукцию предприятия																																																																													
Изделия	Спрос по месяцам, тыс .шт.																																																																												
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь																																																																	
А	240	340	580	620	820	480	430	380	240	240	240	190																																																																	
В	270	270	270	270	270	280	280	280	280	280	270	280																																																																	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства						
		Расчет запасов готовой продукции на складе						
		Месяц	Объем производства	Объем производства	Запасы на складе по месяцам			
					на начало	изменения	на конец	
		Итого						
		Среднегодовые запасы продукции на складе						
		Начальный запас продукции на 01.01 следующего года						
Владеть	<p>- способами демонстрации умения анализировать ситуацию; навыками экономической оценки результатов деятельности в различных сферах</p> <p>- навыками и методиками обобщения результатов организационно -</p>	<p>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</p> <p>№1</p> <p>В таблице даны величины абсолютных затрат на качество. Определить величины затрат относительно объема продаж. Построить график и проанализировать тенденцию изменения затрат на качество.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p>						
		Затраты	Период					

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства										
	управленческих решений; практическими умениями и навыками использования основных экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах	(тыс. руб)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		На профилактику	865	862	1776	2078	2071	2064	2067	3367	3970	3738
		На контроль	8351	8353	8640	8057	8085	8327	7475	7761	5489	4895
		Внутренние потери	17568	17280	16372	14355	13512	12787	8941	8579	7552	8088
		Внешние потери	8064	7778	7786	7296	7471	7178	7011	7845	7678	8511
		Общие затраты	34848	34273	34574	31786	31139	30356	25494	27552	24689	25232
		Объем продаж	346764	390671	423851	504127	509550	582375	692009	839841	889504	897125
		Примечание: Задача решается с применением MS Excel.										

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																												
		<p>№2</p> <p>Каковы периоды окупаемости каждого из следующих проектов (данные в таблице)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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? <table border="1" data-bbox="622 1166 2078 1445"> <thead> <tr> <th data-bbox="622 1166 826 1235">Проект</th> <th colspan="6" data-bbox="826 1166 2078 1235">Потоки денежных средств (CF)</th> </tr> <tr> <td data-bbox="622 1235 826 1303"></td> <th data-bbox="826 1235 1034 1303">0</th> <th data-bbox="1034 1235 1243 1303">1</th> <th data-bbox="1243 1235 1451 1303">2</th> <th data-bbox="1451 1235 1659 1303">3</th> <th data-bbox="1659 1235 1868 1303">4</th> <th data-bbox="1868 1235 2078 1303">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="622 1303 826 1372">А</td> <td data-bbox="826 1303 1034 1372">-5000</td> <td data-bbox="1034 1303 1243 1372">+1000</td> <td data-bbox="1243 1303 1451 1372">+1000</td> <td data-bbox="1451 1303 1659 1372">+3000</td> <td data-bbox="1659 1303 1868 1372">0</td> <td data-bbox="1868 1303 2078 1372">+3000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 1372 826 1445">Б</td> <td data-bbox="826 1372 1034 1445">-1000</td> <td data-bbox="1034 1372 1243 1445">0</td> <td data-bbox="1243 1372 1451 1445">+1000</td> <td data-bbox="1451 1372 1659 1445">+2000</td> <td data-bbox="1659 1372 1868 1445">+3000</td> <td data-bbox="1868 1372 2078 1445">+2000</td> </tr> </tbody> </table>	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
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																								

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства						
		С	-5000	+1000	+1000	+3000	+5000	+1000
<p>№3</p> <p>Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150000 у.е.. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50000 у.е., материалы – 25000 у.е.. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000 у.е., третий - 80000 у.е., четвертый - 85000 у.е., пятый - 90000 у.е., шестой - 95000 у.е., седьмой - 100000 у.е. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.</p> <p>№4</p> <p>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.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %? 2. Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производству на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить. 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 производству. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? <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>								

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства												
		Годы	Машина А			Машина Б								
		0	40000			50000								
		1	10000			8000								
		2	10000			8000								
		3	10000			8000								
		4	-			8000								
		<p>№5 Определить недостающие показатели, используя исходные данные, согласно таблице.</p>												
		Вариант	Стоимость основных фондов, тыс. руб.			Коэффициент износа, %	Годовая сумма амортизации, тыс. руб.	Норма амортизации, %	Срок эксплуатации основных фондов, лет.	Срок полезного использования, лет				
			Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Износ, тыс. руб.									
			1	2	3						4	5	6	7
1	87,5		37,5									3		
2	150		27		13,5									

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства							
		3		161		8			1
		4				28	14	7	
		5	225				13,5		5
		6			97,5	39		6,5	
		7	275	178,75			13,75		
		8			133,2			5,5	8
		9	330					7,5	4
		10		391		8			1

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<p>ПК-15 способностью проводить анализ и оценку производственных и непроизводственных затрат на обеспечение требуемого качества продукции, анализировать результаты деятельности производственных подразделений; подготавливать исходные данные для выбора и обоснования технических и организационно-экономических решений по управлению качеством, разрабатывать оперативные планы работы первичных производственных подразделений</p>		
<p>Знать</p>	<p>– <i>основные принципы анализа и оценки производственных и непроизводственных затрат</i></p> <p>– <i>определения основных экономических понятий, называющих их структурные характеристики;</i></p> <p>– <i>определения процессов организации и управления производством</i></p> <p>– <i>основные методы исследований, используемых для выбора и обоснования</i></p>	<p>Перечень тем для подготовки к зачету по дисциплине «Производственный менеджмент»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 5. Функция планирования. Методы экономического планирования и прогнозирования. Альтернативы и выбор стратегии, возможности использования матрицы Бостонской группы. 6. Организация внутрифирменного планирования на предприятии черной металлургии. Основные элементы и процедуры бизнес-планирования. Организация бюджетирования на предприятии. 7. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и порядок его составления в условиях черной металлургии. SWOT-анализ. 8. Капиталовложения как основная разновидность инвестиций в условиях черной металлургии. Проектирование капиталовложений: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение производства. ТЭО проекта. 9. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в черной металлургии в соответствии с методикой UNIDO. Показатели финансовой устойчивости проекта: рентабельность, оборачиваемость, ликвидность. 10. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в черной металлургии в соответствии с методикой UNIDO.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Показатели эффективности проекта: период окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли проекта.</p> <p>11. Организация внутрифирменного планирования в цехах черной металлургии: текущее и оперативное планирование. Производственная программа. Планы-графики: пооперационные графики, скользящие и постоянно действующие графики. Диспетчирование.</p> <p>12. Условия безубыточности металлургического производства. Производственная программа и график безубыточности. Точка безубыточности. Методы маржинального анализа и основы принятия краткосрочных управленческих решений по объемам производства продукции.</p> <p>13. 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.</p> <p>14. Распорядительство и организация рутинного труда на предприятии черной металлургии. Особенности организации «живого» труда в условиях проектных структур при внедрении инновационных разработок.</p> <p>15. Роль связующих процессов в управлении: коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организация обмена информацией на производстве. Особенности применения IT-технологий в металлургических комплексах.</p> <p>16. 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>17. Организация и планирование снабжения, производства и реализации продукции. Виды сырья, материалов, топлива, продукции в черной металлургии и баланс производства.</p> <p>18. Общая характеристика маркетинговой деятельности как исходного этапа планирования в условиях предприятия черной металлургии. Формирование сбытовой стратегии.</p> <p>19. 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>20. Роль маркетинга в повышении эффективности сбытовой деятельности. Жизненный цикл товара. Сегментирование рынка и позиционирование товара. «Ниша» рынка. Комплекс маркетинга. Конкурентоспособность товаров черной металлургии.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>21. 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>22. Системы качества на современных предприятиях черной металлургии. Методы Тагути, «кружки» качества, система «ноль дефектов», цепная реакция У.Э.Деминга, Всеобщее управление качеством (TQC), Всеобщий менеджмент качества (TQM).</p> <p>Проверочный тест 1:</p> <p>1. В настоящее время действует понятие качества, определенное стандартом ИСО серии 9000:</p> <p>а) «Качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования»;</p> <p>б) «Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением»;</p> <p>в) «Качество – совокупность характеристик объекта, относящиеся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности».</p> <p>2. Модель Кано включает в себя следующие группы характеристик:</p> <p>а) количественные, сюрпризные характеристики;</p> <p>б) обязательные, сюрпризные характеристики;</p> <p>в) обязательные, количественные, сюрпризные характеристики.</p> <p>3. Управление процессами на основе применения статистических методов впервые появились:</p> <p>а) в фазе отбраковки;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>б) в фазе контроля качества;</p> <p>в) в фазе управления качеством.</p> <p>4. Действующая в настоящее время версия стандартов ИСО серии 9000 появилась в:</p> <p>а) 1987 г.; б) 1997 г.; в) 2005 г.</p> <p>5. TQM (Total Quality management) – это:</p> <p>а) комплексная система управления, нацеленная на постоянное совершенствование качества на основе участия всех сотрудников организации;</p> <p>б) подход к вовлечению сотрудников компании в процесс совершенствования качества;</p> <p>в) система взаимоотношений поставщиков и потребителей.</p> <p>6. Подход TQM означает, что качество обеспечивается и совершенствуется:</p> <p>а) на стадиях проектирования и производства;</p> <p>б) на стадиях проектирования, производства и послепродажного обслуживания;</p> <p>в) на стадиях маркетинговых исследований, проектирования, производства и послепродажного обслуживания.</p> <p>7. Причиной сертификации систем менеджмента качества российскими предприятиями по ИСО 9000:2005 является (выберите неверный тезис):</p> <p>а) обеспокоенность состоянием окружающей среды;</p> <p>б) требование клиентов;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>в) перспектива роста конкурентоспособности компании.</p> <p>Стратификация данных может использоваться (выберите неверный тезис):</p> <p>а) совместно с гистограммами;</p> <p>б) совместно с диаграммами Парето;</p> <p>в) только самостоятельно.</p> <p>8. Контролируемое состояние процесса на контрольной карте отражают следующие критерии:</p> <p>а) отсутствие серий и трендов;</p> <p>б) выход точек за контрольные границы;</p> <p>в) периодичность;</p> <p>г) упорядоченность в расположении точек.</p> <p>9. Цикл Деминга – модель улучшения, включает:</p> <p>а) планирование, осуществление управления качеством;</p> <p>б) планирование качества;</p> <p>в) планирование, осуществление, контроль (анализ), действие управлением качеством.</p> <p>10. Закон, устанавливающий перечень НД в РФ:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>а) федеральный закон «О качестве и безопасности»;</p> <p>б) федеральный закон «О техническом регулировании»;</p> <p>в) федеральный закон «О защите прав потребителей».</p> <p>11. Что такое ИСО (ISO):</p> <p>а) международная организация по стандартизации;</p> <p>б) международная электротехническая комиссия;</p> <p>в) международная лаборатория.</p> <p>12. Что такое «серия ISO-9000»:</p> <p>а) пакет документов;</p> <p>б) стандарты по обеспечению качества;</p> <p>в) стандарты на продукцию.</p> <p>13. Росстандарт – это:</p> <p>а) организация по сертификации продукции;</p> <p>б) организация по управлению стандартизацией, метрологией и сертификацией</p> <p>в) организация по управлению охраной окружающей среды.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>14. Принципы, положенные в основу сертификации качества:</p> <p>а) конфиденциальность;</p> <p>б) добровольность;</p> <p>в) конфиденциальность, добровольность, объективность, воспроизводимость, информативность.</p> <p>Проверочный тест 2:</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 расходов бюджета;</p> <p>г) эффективности проекта с позиции влияния на экономику региона.</p> <p>2. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта предполагает оценку:</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</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>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>3. Какие показатели необходимо рассчитать для коммерческой оценки эффективности проекта:</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>4. Притоком денежных средств от инвестиционной деятельности называют:</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>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>г) выплата процентов по банковскому кредитованию.</p> <p>5. Что относится к притокам (оттокам) денежных средств от инвестиционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none">а) проценты по долгосрочным и краткосрочным кредитам;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>6. Что относится к притокам (оттокам) денежных средств от операционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none">а) краткосрочные кредиты, долгосрочные кредиты;б) проценты по краткосрочным и долгосрочным кредитам;в) покупка и продажа оборудования;г) постоянные издержки;

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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<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>23. Размеры (масштабы) организации</p> <p>24. Степень финансовой устойчивости предприятия</p> <p>25. Амортизационная, инвестиционная и научно-техническая политика</p> <p>26. Организационная правовая форма предприятия</p> <p>27. Ценовая стратегия организации</p> <p>28. 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> <p>Проверочный тест 3:</p> <p>1. На какой фазе жизненного цикла товара основное внимание управления сосредоточено на отработке конструкции на технологичность и освоении устойчивого выпуска товара с минимально возможными</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>производственными издержками:</p> <p>а) введение; <u>б) рост;</u> в) зрелость; г) спад.</p> <p>2. Для какого вида исследований в наибольшей степени характерна неопределенность со- держания и оценок:</p> <p><u>а) фундаментальные;</u> б) поисковые; в) прикладные; г) ОКР.</p> <p>3. На какой стадии разработки оформляются конструкторские документы, предназна- ченные для изготовления и испытания опытного образца (опытной партии):</p> <p>а) технического задания; б) технического предложения; в) эскизного проекта; г) технического проекта; <u>д) рабочей документации.</u></p> <p>4. Какой технологический процесс разрабатывается для изготовления предметов с различ ными конструктивными, но общими технологическими признаками:</p> <p>а) единичный; б) типовой; <u>в) групповой;</u> г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>5. Что такое “критический путь” на сетевом графике:</p> <p>а) это наименее обеспеченная ресурсами непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети; б) это наименее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети; <u>в) это наиболее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;</u> г) это непрерывная цепочка наиболее ресурсоемких работ от исходного к завершающему событию сети.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Если имеется возможность определить (задать) вероятность благоприятного и неблагоприятного исхода при принятии решения, то такая ситуация в терминах теории принятия решений классифицируется как:</p> <p>а) условия определенности;</p> <p>б) <u>условия риска</u>;</p> <p>в) условия неопределенности;</p> <p>г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>7. Какая из систем сетевого планирования и управления позволяет учесть возможность вероятностного разветвления хода развития работ:</p> <p>а) СРМ;</p> <p>б) PERT/ Time;</p> <p>в) PERT/ Cost;</p> <p>г) <u>GERT</u>.</p> <p>8. Как классифицируется в терминах теории массового обслуживания система, в которой реализуется многооперационный рабочий процесс с параллельно работающими на операциях несколькими рабочими местами:</p> <p>а) одноканальная однофазная система обслуживания;</p> <p>б) одноканальная многофазная система обслуживания;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства						
		<p>в) многоканальная однофазная система обслуживания;</p> <p>г) <u>многоканальная многофазная система обслуживания.</u></p> <p>9. Организационное проектирование участков, цехов, заводов выполняется в случае, когда для перехода на выпуск новой продукции необходимо:</p> <p>а) создание нового производства;</p> <p>б) реконструкция действующего производства;</p> <p>в) техническое перевооружение действующего производства;</p> <p>г) <u>все из перечисленного верно.</u></p>						
Уметь	<p>– <i>приобретать знания предметной области</i> в</p> <p>– <i>корректно выражать и аргументированно обосновывать положения предметной области знания; обсуждать способы эффективного</i> и</p>	<p>Практические задания</p> <p>1. Используя данные таблице 1, рассчитать показатели качества продукции, провести анализ показателей и проиллюстрировать их в виде столбиковых и круговых диаграмм.</p> <p style="text-align: right;">Таблица 1</p> <table border="1" data-bbox="624 1225 1899 1460"> <thead> <tr> <th data-bbox="624 1225 1050 1294">Показатели</th> <th data-bbox="1050 1225 1476 1294">За предыдущий год</th> <th data-bbox="1476 1225 1899 1294">За отчетный период</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="624 1294 1050 1460">Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб. Из объема продукции сертифицированная</td> <td data-bbox="1050 1294 1476 1460">4356,5</td> <td data-bbox="1476 1294 1899 1460">3987,4</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	За предыдущий год	За отчетный период	Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб. Из объема продукции сертифицированная	4356,5	3987,4
Показатели	За предыдущий год	За отчетный период						
Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб. Из объема продукции сертифицированная	4356,5	3987,4						

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства			
	<p><i>решения управленческих задач</i></p> <p>– <i>объяснять (выявлять и строить) типичные модели организационных и управленческих задач; применять экономические знания в профессиональной деятельности; корректно выражать и аргументированно обосновывать принятие управленческих решений в профессиональной деятельности</i></p>	<p>продукция, тыс. руб.</p> <p>2396,1</p> <p>Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб.</p> <p>Количество принятых рекламаций, шт.</p> <p>1219,8</p> <p>Стоимость зарекламированной продукции в действующих ценах, тыс. руб.</p> <p>34</p> <p>21,8</p>		<p>2432,3</p> <p>1395,6</p> <p>10</p> <p>15,9</p>	<p>Методические указания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определим удельный вес продукции 2. Рассчитаем отклонения в абсолютной сумме и в процентах в сравнении с предыдущим годом по формулам <p>2. Определить целесообразность вложения средств в организуемый бизнес-проект при заданном сроке окупаемости. Исходные данные:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																										
		<table border="1" data-bbox="878 405 1841 1098"> <thead> <tr> <th>Наименование показателя</th> <th>Величина</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Инвестиции, тыс. д.е.</td> <td>3100</td> </tr> <tr> <td>2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-й год</td> <td>1200</td> </tr> <tr> <td>2-й год</td> <td>1300</td> </tr> <tr> <td>3-й год</td> <td>1900</td> </tr> <tr> <td>4-й год</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>3. Ставка процента по банковским кредитам:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-й год</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2-й год</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3-й год</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>4-й год</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>4. Индекс роста цен, коэффициент:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-й год</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>2-й год</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>3-й год</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>4-й год</td> <td>1,7</td> </tr> <tr> <td>5. Срок окупаемости, лет</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="624 1137 2040 1249">3. 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" data-bbox="624 1283 2089 1425"> <thead> <tr> <th>Показатель</th> <th>До модернизации</th> <th>После модернизации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Выручка от продаж</td> <td>1 000</td> <td>1 500</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	Показатель	До модернизации	После модернизации	Выручка от продаж	1 000	1 500
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																																											
Показатель	До модернизации	После модернизации																																										
Выручка от продаж	1 000	1 500																																										

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства		
		Издержки, в т.ч.	500	600
		-переменные	200	250
		-постоянные, в т.ч.	300	350
		-- амортизация	150	170
		Ставка дисконта (%)	12	10
		Инвестиции	-	3 000
		Срок экономической жизни проекта (лет)		7
		<p>№ 4</p> <p>Предприятие рассматривает два альтернативных инвестиционных проекта. Срок их реализации 4 года. Инв. затраты составляют 100000 р. Общая сумма ЧДП 150000 р по каждому проекту. Поток инв. затрат по годам распределяется следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 проект требует единовременных инвестиций в сумме 100000 р. – 2 проект требует первоначальных инвестиций 50000 р и 50000 р в первый год. <p>ЧДП по обоим проектам формируется, начиная со второго года равномерно по годам в течение срока реализации. Ставка дисконта по проектам 10%. Требуется рассчитать ЧДД по проектам и сформулировать выводы.</p>		
Владеть	– <i>навыками определения</i>	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства														
	<p><i>основных экономических понятий, называет их структурные характеристики; определения процессов организации и управления производством</i></p> <p>– <i>навыками использования основных методов исследований, используемых в области выбора и обоснования принятия управленческих решений в профессиональной деятельности</i></p>	<p>№1 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"> 1. Дополнительные затраты на приобретение линии стоимостью = 425 тыс. долл. 2. Увеличение оборотного капитала на 94 тыс. долл. 3. Увеличение эксплуатационных затрат: <ol style="list-style-type: none"> а) расходы на оплату труда персонала в первый год = 116 тыс. долл. и в дальнейшем будут увеличиваться на 10 тыс. долл. ежегодно; 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; в) другие дополнительные ежегодные затраты составят 40 тыс. долл. 4. Объем реализации новой продукции по годам составит (тыс. шт.): <table border="1" data-bbox="627 1098 2087 1241" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>1 год</th> <th>2 год</th> <th>3 год</th> <th>4 год</th> <th>5 год</th> <th>6 год</th> <th>7 год</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20</td> <td>22</td> <td>24</td> <td>26</td> <td>28</td> <td>27</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> 5. Цена реализации продукции в 1-й год 30 долл. за единицу и будет ежегодно увеличиваться на 1,5 долл. 	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	20	22	24	26	28	27	25
1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год										
20	22	24	26	28	27	25										

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Амортизация производится равными долями в течение всего срока службы оборудования. Через 7 лет рыночная стоимость оборудования составит 14% от его первоначальной стоимости.</p> <p>7. Затраты на ликвидацию через 7 лет составят 10% от рыночной стоимости оборудования.</p> <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:</p> $i = a + b + c,$ <p>где a – размер валютного депозита;</p> <p>b – уровень риска данного проекта;</p> <p>c – уровень инфляции на валютном рынке.</p> $i = 10 + 3 + 8 \text{ (по условию).}$ <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>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чистую ликвидационную стоимость оборудования. 2. Эффект от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности. 3. Поток реальных денег. 4. Сальдо реальных денег. 5. Сальдо накопленных реальных денег. 6. Основные показатели эффективности проекта: <ol style="list-style-type: none"> а) чистый приведенный доход; б) индекс доходности; в) внутреннюю норму доходности. 7. Сделать выводы о возможности реализации проекта и разработать предложения по повышению его эффективности. <p>№ 2 В таблице даны величины абсолютных затрат на качество. Определить величины затрат относительно объема продаж. Построить график и проанализировать тенденцию изменения затрат на качество.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства										
		Затраты (тыс. руб)	Период									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		На профилактику	865	862	1776	2078	2071	2064	2067	3367	3970	3738
		На контроль	8351	8353	8640	8057	8085	8327	7475	7761	5489	4895
		Внутренние потери	17568	17280	16372	14355	13512	12787	8941	8579	7552	8088
		Внешние потери	8064	7778	7786	7296	7471	7178	7011	7845	7678	8511
		Общие затраты	34848	34273	34574	31786	31139	30356	25494	27552	24689	25232
		Объем продаж	346764	390671	423851	504127	509550	582375	692009	839841	889504	897125
Примечание: Задача решается с применением MS Excel.												

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства												
		<p>№ 3</p> <p>Требуется оценить эффективность инвестиционного проекта. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта (индекс рентабельности PI, NPV, IRR, DPP), сделать 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"> ➤ стоимость приобретаемого имущества составляет 15 млн руб ➤ срок полезного использования оборудования 5 лет ➤ срок договора 3 года, плата 16% годовых ➤ амортизация начисляется линейным способом ➤ размер ставки НДС 18%, налог на прибыль 20% ➤ ставка рефинансирования ЦБ РФ 8 % <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="629 1110 1852 1374"> <thead> <tr> <th>Вид капитала</th> <th>Стоимость капитала, %</th> <th>Доля в общей сумме капитала, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Банковский кредит</td> <td>20</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>Средства частного инвестора</td> <td>18</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>Собственные средства</td> <td>23</td> <td>0,4</td> </tr> </tbody> </table> <p>№4</p>	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												

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																																																				
		<p>В результате проведенных организационно-технических мероприятий в цехе</p> <ol style="list-style-type: none"> затраты на топливо снизятся на 5%. годовой объем производства увеличится на 15%. <p>Годовой объем производства до реконструкции - 2,5 млн. т.</p> <p>Определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> полную себестоимость 1 т продукции до реконструкции; полную себестоимость 1 т продукции после реконструкции; годовой экономический эффект от изменения себестоимости. <table border="1" data-bbox="624 770 2087 1455"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование статей</th> <th colspan="3">до реконструкции</th> <th colspan="3">после реконструкции</th> <th rowspan="2">доля пост. расх. (α)</th> </tr> <tr> <th>кол-во, т</th> <th>цена, руб./ед.</th> <th>сумма, руб.</th> <th>кол-во, т</th> <th>цена, руб./ед.</th> <th>сумма, руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. Задано в производство:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Сырье и основные материалы</td> <td>1,164</td> <td>4786,0</td> <td></td> <td>1,164</td> <td>4786,0</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Итого задано</td> <td></td> <td>-</td> <td></td> <td></td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>II. Отходы и потери (-)</td> <td>0,164</td> <td>568,17</td> <td></td> <td>0,164</td> <td>568,17</td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Итого задано (-) отходы и потери</td> <td>1,000</td> <td>-</td> <td></td> <td>1,000</td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>III. Расходы по переделу</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>3.1 Добавочные материалы</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>27,3</td> <td></td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>3.2 Топливо технологическое</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>44,63</td> <td></td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>							Наименование статей	до реконструкции			после реконструкции			доля пост. расх. (α)	кол-во, т	цена, руб./ед.	сумма, руб.	кол-во, т	цена, руб./ед.	сумма, руб.	I. Задано в производство:							-	Сырье и основные материалы	1,164	4786,0		1,164	4786,0			Итого задано		-			-		-	II. Отходы и потери (-)	0,164	568,17		0,164	568,17		-	Итого задано (-) отходы и потери	1,000	-		1,000	-		-	III. Расходы по переделу							-	3.1 Добавочные материалы	-	-	27,3		-		-	3.2 Топливо технологическое	-	-	44,63		-		-
Наименование статей	до реконструкции			после реконструкции			доля пост. расх. (α)																																																																															
	кол-во, т	цена, руб./ед.	сумма, руб.	кол-во, т	цена, руб./ед.	сумма, руб.																																																																																
I. Задано в производство:							-																																																																															
Сырье и основные материалы	1,164	4786,0		1,164	4786,0																																																																																	
Итого задано		-			-		-																																																																															
II. Отходы и потери (-)	0,164	568,17		0,164	568,17		-																																																																															
Итого задано (-) отходы и потери	1,000	-		1,000	-		-																																																																															
III. Расходы по переделу							-																																																																															
3.1 Добавочные материалы	-	-	27,3		-		-																																																																															
3.2 Топливо технологическое	-	-	44,63		-		-																																																																															

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства								
		3.3 Энергетические затраты	-	-	143,56		-		-	
		3.4 Фонд оплаты труда	-	-	112,71		-		0,7	
		3.5 Единый социальный налог	-	-	29,31		-		0,7	
		3.6 Сменное оборудование	-	-	68,91		-		1,0	
		3.7 Текущий ремонт и содержание основных средств	-	-	776,27		-		0,8	
		3.8 Работа транспортных цехов	-	-	53,67		-		-	
		3.9 Амортизация	-	-	119,82		-		1,0	
		Итого расходов по переделу	-	-			-			
		4. Общепроизводственные расходы	-	-	62,45		-			
		5. Коммерческие расходы			246,13					
		Итого полная себестоимость								
<p>№ 4</p> <p>Г-н С. – молодой и амбициозный руководитель, совсем недавно назначенный на должность финансового директора «Сметас», небольшой компании, имеющей котировку на фондовой бирже. С. рассматривает это назначение как временное, которое позволит ему набрать опыт, а потом перейти в более крупную организацию. Его намерение – перейти в другую компанию через 3 года, чтобы на тот момент акции компании «Сметас» высоко котировались. Вследствие этого, С. особенно волнует, чтобы отчетная прибыль компании к этому третьему (и последнему для него) году стала как можно более высокой. Компания «Сметас» недавно мобилизовала \$300.000 с</p>										

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства															
		<p>помощью выпуска акций с льготным размещением, и директора рассматривают три варианта использования этих денег. Рассматриваются три проекта (А, Б и В), для каждого из которых потребуется немедленная закупка оборудования на сумму \$350.00. Можно осуществить только один проект, и оборудование по каждому проекту прослужит только в течение предназначенного ему срока, без остаточной стоимости. С. отдает предпочтение проекту В, в связи с его максимальной прибылью в течение третьего года. Однако, он не хочет объяснять реальных причин того, почему он отдает предпочтение проекту В, и ,поэтому, в своем отчете он рекомендовал председателю проект В из-за самой высокой внутренней ставки дохода (IRR). Приводится итоговая таблица из его отчета.</p> <table border="1" data-bbox="784 702 1971 1021"> <thead> <tr> <th>Проект</th> <th>Чистый поток денежных средств</th> <th>IRR</th> </tr> <tr> <td></td> <td>по годам (\$ тыс.)</td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>(350) 100 110 104 112 138 160 180</td> <td>27,5</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>(350) 40 100 210 260 160</td> <td>26,4</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>(350) 200 150 240 40</td> <td>33,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Председатель компании привык к тому, чтобы проекты рассматривались с точки зрения срока их окупаемости и учетной ставки доходности капиталовложений, и, соответственно, у него возникают подозрения относительно IRR как метода отбора инвестиционных проектов. В связи с этим председатель попросил подготовить независимый отчет. Стоимость капитала - 20%, оборудование амортизируется по прямолинейному методу. Необходимо:</p> <p>а) найти срок окупаемости инвестиций для каждого проекта (5 баллов)</p> <p>б) найти ARR для каждого проекта. (5 баллов)</p> <p>(Итого: 10 баллов)</p>	Проект	Чистый поток денежных средств	IRR		по годам (\$ тыс.)		А	(350) 100 110 104 112 138 160 180	27,5	Б	(350) 40 100 210 260 160	26,4	В	(350) 200 150 240 40	33,0
Проект	Чистый поток денежных средств	IRR															
	по годам (\$ тыс.)																
А	(350) 100 110 104 112 138 160 180	27,5															
Б	(350) 40 100 210 260 160	26,4															
В	(350) 200 150 240 40	33,0															

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ПК-10 способностью организовывать работу малых коллективов исполнителей		
Знать	<p><i>- основные принципы командной работы, понимать место конкретной задачи в проекте</i></p> <p><i>- основные понятия и правила определения процессов организации и управления производством</i></p> <p><i>- основные методы и принципы командной работы</i></p>	<p>Проверочный тест:</p> <p>1. Как осуществляется текущий контроль в организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях; 2. Путем наблюдения за работой работников; 3. + С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами; 4. Путем докладов на сборах и совещаниях; 5. Вышестоящей структурой. <p>2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Специалисты; 2. Работники; 3. + Руководители; 4. Отдельные руководители; 5. Министерства. <p>3. Контроль - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. + Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>целей организации;</p> <p>2. Вид человеческой деятельности;</p> <p>3. Наблюдение за работой персонала организации;</p> <p>4. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?</p> <p>1. Получение высоких материальных вознаграждений;</p> <p>2. + Гармонизация между трудом и капиталом;</p> <p>3. Признание заслуг;</p> <p>4. Постоянное повышение квалификации персонала;</p> <p>5. Достижение конкурентного преимущества.</p> <p>5. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?</p> <p>а) планирование;</p> <p>б) прогнозирование;</p> <p>в) мотивация;</p> <p>г) составление отчетов;</p> <p>д) организация.</p> <p>6. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;</p> <p>б) найма рабочих на предприятие;</p> <p>в) отбора персонала для занимаемая определенной должности;</p> <p>г) согласно действующему законодательству;</p> <p>д) достижения стратегических целей предприятия.</p> <p>7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?</p> <p>а) вкладывание средств в производство;</p> <p>б) вкладывание средств в новые технологии;</p> <p>в) расходы на повышение квалификации персонала;</p> <p>г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.</p> <p>д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.</p> <p>8. Человеческий капитал - это:</p> <p>а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.</p> <p>б) вкладывание средств в средства производства;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>в) нематериальные активы предприятия.</p> <p>г) материальные активы предприятия;</p> <p>д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.</p> <p>9. Функции управления персоналом представляют собой:</p> <p>а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;</p> <p>б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;</p> <p>в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;</p> <p>г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;</p> <p>д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.</p> <p>10. Потенциал специалиста – это:</p> <p>а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;</p> <p>б) здоровье человека;</p> <p>в) способность адаптироваться к новым условиям;</p> <p>г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;</p> <p>д) способность человека производить продукцию</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Уметь	<p>- <i>приобретать знания в области производственного менеджмента</i></p> <p>- <i>выполнять отдельные, четко сформулированные задачи в соответствии с предложенной</i></p>	<p>Практические задания</p> <p>1. 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>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p><i>методикой их решения</i></p> <p><i>- решать конкретные задачи в рамках командной работы</i></p> <p><i>- объяснять (выявлять и строить) типичные модели экономических и управленческих задач;</i></p> <p><i>- применять экономические знания в профессиональной деятельности;</i></p> <p><i>корректно выражать и аргументированно обосновывать принятие управленческих решений в профессиональной деятельности</i></p>	<p>Как должен поступить начальник отдела?</p> <p>Возможные варианты ответов:</p> <p>1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив 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 убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.</p> <p>2. Задача «Выбор стратегии управления персоналом»</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</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм 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 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</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства		
		<p>корректируются.</p> <p>ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</p>		
	<p>Тип стратегии</p>	<p>Характерные черты стратегии организации</p>	<p>Характерные черты стратегии управления персоналом</p>	
<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>		
<p>Стратегия предпринимательства</p>	<p>Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</p>	<p>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</p>		
<p>Стратегия динамического роста</p>	<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. 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>		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства		
				перспективные проекты
		Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на 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
Владеть	- <i>навыками организации коллективной работы над проектом, обобщать и подводить итог по результатам командной работы;</i> - <i>практическими навыками работы в команде; выделять из единого составные части, выполнять по ним постановку</i>	<p><i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i></p> <p><i>Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»</i></p> <p><i>Описание деловой игры</i></p> <p>В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие 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</p>		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p><i>задачи, обобщать полученные на каждом этапе результаты;</i></p> <p><i>- способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.</i></p>	<p>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"> 1. Общественно-гражданская зрелость. 2. Отношение к труду. 3. Уровень знаний и опыт работы. 4. Организаторские способности. 5. Умение работать с людьми. 6. Умение работать с документами и информацией. 7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения. 8. Способность увидеть и поддержать передовое. 9. Морально-этические черты характера. <p>Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<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>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<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, 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</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																										
		<p>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 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;">МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)</p> <table border="1" data-bbox="624 1362 2092 1449"> <thead> <tr> <th data-bbox="624 1362 707 1449">№ п/п</th> <th data-bbox="707 1362 1520 1401">Номер качества</th> <th data-bbox="1520 1362 1565 1449">1</th> <th data-bbox="1565 1362 1610 1449">2</th> <th data-bbox="1610 1362 1655 1449">3</th> <th data-bbox="1655 1362 1700 1449">4</th> <th data-bbox="1700 1362 1744 1449">5</th> <th data-bbox="1744 1362 1789 1449">6</th> <th data-bbox="1789 1362 1834 1449">7</th> <th data-bbox="1834 1362 1879 1449">8</th> <th data-bbox="1879 1362 1924 1449">9</th> <th data-bbox="1924 1362 1968 1449">10</th> <th data-bbox="1968 1362 2092 1449">Сумма в</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	№ п/п	Номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в													
№ п/п	Номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в																

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства												
			Наименование качества											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 приведена в табл.. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.												
		Таблица												
		СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ												
		№ п/п	Номер эксперта	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества		
			Наименование 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	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства											
			людям										
		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
		<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 $13,9/4,7$ и $13,9/4,2 > 2^*$. 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</p>											

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																				
		<p>комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.</p> <p align="center">СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ</p> <table border="1" data-bbox="624 564 2024 1409"> <thead> <tr> <th rowspan="2">№ п/п</th> <th rowspan="2">Наименование качества</th> <th rowspan="2">Значение идеальных качеств в баллах</th> <th colspan="2">Значение качеств претендентов в баллах</th> </tr> <tr> <th>начальник отдела кадров</th> <th>начальник сборочного цеха</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td>10,0</td> <td>9,9 (-0,1)</td> <td>9,7 (-0,3)</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td>9,0</td> <td>9,1 (+0,1)</td> <td>8,9 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td>9,1</td> <td>9,0 (-0,1)</td> <td>9,0 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Владение передовыми методами руководства</td> <td>13,9</td> <td>13,0 (-0,9)</td> <td>13,2 (-0,7)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td>12,9</td> <td>12,2 (-0,7)</td> <td>12,3 (-0,6)</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Умение разрешать конфликтные ситуации</td> <td>11,0</td> <td>12,2 (+0,2)</td> <td>11,1 (+0,1)</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Умение видеть новое</td> <td>7,5</td> <td>7,7 (+0,2)</td> <td>7,6 (+0,1)</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">9</td> <td rowspan="2">Общительность</td> <td rowspan="2">8,9</td> <td>9,3 (+0,4)</td> <td>9,2 (+0,3)</td> </tr> <tr> <td>(-0,9)</td> <td>(-1,3)</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к</p>				№ 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)	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)
№ 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)																																																		
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)																																																		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		среднеарифметическому значению данного качества (см. табл.).

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

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

Показатели и критерии оценивания зачета:

- на оценку **«зачтено»** – обучающийся демонстрирует от высокого до порогового уровня сформированности компетенций:
 - всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
 - основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
 - 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 **«незачтено»** – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач; обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

