

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления,  
профессор В.Г. Кудряков

23 марта 2022 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Производственный менеджмент**

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**  
магистратура

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2022**

Рабочая программа дисциплины «Производственный менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:

д-р экон. наук, профессор

 Е.Н. Ключко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 22.03.2022 г., протокол № 3.

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

 Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол 22.03.2022. протокол №3.

Председатель

методической комиссии

канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель

основной профессиональной  
образовательной программы

д-р экон. наук, профессор



Е.И. Артемова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Производственный менеджмент» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах управления производством в организации в условиях структурной перестройки экономики России, что обеспечивает владение соответствующими компетенциями при реализации управленческих решений в предметной области.

### **Задачи дисциплины**

- систематизация современных знаний в области теории и практики производственного менеджмента;
- формирование навыков разработки стратегии управления изменениями в организации;
- формирование навыков разработки инновационных технологий работы с кадрами;
- развитие навыков разработки и внедрения системы процессного управления в организациях;
- развитие навыков и внедрения перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

**ПК-1** Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами;

**ПК-2** Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации.

В результате изучения дисциплины «Производственный менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

### **1. Профессиональный стандарт 8.037 «Бизнес-аналитик»**

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: Управление бизнес-анализом

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых** действий. **Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ:

- Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе;
- Руководство бизнес – анализом.

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- Определение подхода к проведению бизнес-анализа;
- Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу.

**Необходимые умения:**

- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами

ОТФ: Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации

ТФ:

- Определение направлений развития организации;
- Разработка стратегии управления изменениями в организации.

Трудовые действия (основные):

- Определение параметров будущего состояния организации;
- Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации;
- Разработка планов реализации стратегических изменений в организации;
- Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.

**Необходимые умения:**

- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;

- Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа;
- Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации.

## 2. Профессиональный стандарт ПС 07.007 «Специалист по процессному управлению»

ОТФ: Проектирование и внедрение системы процессного управления организации

ТФ:

- Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения;
- Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации;
- Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования.

Трудовые действия (основные):

- Разработка перспективного плана развития системы процессного управления организации;
- Определение целевых показателей системы процессного управления организации и ее компонентов;
- Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней;
- Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;
- Оценка эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации.

**Необходимые умения:**

- Проектировать системы управления;
- Проектировать системы плановых и отчетных показателей;
- Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации;
- Составлять перспективные планы развития («дорожные карты»);
- Планировать проекты по внедрению изменений;
- Оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Производственный менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	39	19
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	14
— лекции	12	2
— практические	18	10
- лабораторные	4	2
— внеаудиторная		
— зачет		
— экзамен	5	5
— защита курсовых работ	5	5
<b>Самостоятельная работа</b>	78	116
в том числе:		
— курсовая работа	27	9
— прочие виды самостоятельной работы	51	107
<b>Контроль</b>	27	9
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают курсовую работу и экзамен.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 2 курсе, в 4 семестре;
- в заочной форме обучения на 2 курсе в 4 семестре.

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<p>Теоретико-методические основы производственного менеджмента</p> <p>1. Понятие производства и производственной системы.</p> <p>2. Признаки производственной системы.</p> <p>3. Место производственного менеджмента в системе менеджмента организации.</p> <p>4. Уровни, предметные области и функции производственного менеджмента.</p> <p>5. Совершенствование производственных процессов - кайдзен</p>	ПК-1.1, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2				8
2	<p>Организация производственной инфраструктуры предприятия</p> <p>1. Состав и задачи инфраструктуры предприятий.</p> <p>2. Организация обеспечения основного производства технологической оснасткой.</p> <p>3. Организация, планирование и способы</p>	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		4				8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	выполнения ремонтных работ 4. Организация обеспечения предприятия энергоресурсами. 5. Организация материально-технического снабжения и складирования. Организация транспортных операций на предприятии									
3	Производственная мощность организации и её использование 1. Основные элементы, определяющие величину производственной мощности. 2. Виды производственной мощности и методы ее расчета. 3. Загрузка производственной мощности. Оптимизация производственной мощности. 4. Виды стратегий планирования производственных мощностей. 5. Управление мощностью. 6. Потери на производстве: виды и методы определения. Производственный поток создания ценности	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		4		2		8
4	Формирование производственной	ПК-1.1,	4	2		4				8



№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	программы предприятия 1. Понятие «производственной программы» и ее содержание. 2. Процесс разработки производственной программы. 3. Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы	ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2								
5	Планирование в производственном менеджменте 1. План производства, производственная программа, производственная мощность. 2. Финансовый план предприятия. 3. Бизнес-планирование на предприятии. 4. Оперативно-календарное планирование. Комплексные системы планирования производственных ресурсов	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2				9
6	Проектирование производственных систем 1. Значение проектирования производственных систем. Основные принципы организации	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2		2		10

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	<p>производственных процессов</p> <p>2. Тип производства и определяющие его признаки.</p> <p>3. Целевые формы организации производства: поточная, гибкая, маршрутная (групповая)</p> <p>4. Производственный процесс, его состав и структура</p> <p>5. Размещение оборудования. Размещение производственных и сервисных объектов</p>									
	Курсовая работа									27
<b>Итого</b>				12		18		4		78

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<p>Теоретико-методические основы производственного менеджмента</p> <p>1. Понятие производства и производственной системы.</p> <p>2. Признаки производственной системы.</p> <p>3. Место производственного менеджмента в системе</p>	ПК-1.1, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2				17

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	менеджмента организации. 4. Уровни, предметные области и функции производственного менеджмента. 5. Совершенствование производственных процессов - кайдзен									
2	Организация производственной инфраструктуры предприятия 1. Состав и задачи инфраструктуры предприятий. 2. Организация обеспечения основного производства технологической оснасткой. 3. Организация, планирование и способы выполнения ремонтных работ 4. Организация обеспечения предприятия энергоресурсами. 5. Организация материально-технического снабжения и складирования. Организация транспортных операций на предприятии	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		4				18
3	Производственная мощность организации и её использование 1. Основные элементы,	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1,	4	2		4		2		18

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	<p>определяющие величину производственной мощности.</p> <p>2. Виды производственной мощности и методы ее расчета.</p> <p>3. Загрузка производственной мощности. Оптимизация производственной мощности.</p> <p>4. Виды стратегий планирования производственных мощностей.</p> <p>5. Управление мощностью.</p> <p>6. Потери на производстве: виды и методы определения. Производственный поток создания ценности</p>	ПК-2.2								
4	<p>Формирование производственной программы предприятия</p> <p>1. Понятие «производственной программы» и ее содержание.</p> <p>2. Процесс разработки производственной программы.</p> <p>3. Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы</p>	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		4				18

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа	
5	<p>Планирование в производственном менеджменте</p> <p>1. План производства, производственная программа, производственная мощность.</p> <p>2. Финансовый план предприятия.</p> <p>3. Бизнес-планирование на предприятии.</p> <p>4. Оперативно-календарное планирование. Комплексные системы планирования производственных ресурсов</p>	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2					18
6	<p>Проектирование производственных систем</p> <p>1. Значение проектирования производственных систем. Основные принципы организации производственных процессов</p> <p>2. Тип производства и определяющие его признаки.</p> <p>3. Целевые формы организации производства: поточная, гибкая, маршрутная (групповая)</p> <p>4. Производственный процесс, его состав и структура</p> <p>5. Размещение оборудования. Размещение производственных</p>	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2	4	2		2		2			18

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	х и сервисных объектов									
	Курсовая работа									9
Итого				12		18		4		116

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Производственный менеджмент: метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания для практических занятий обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 41 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_sem\\_zanjatija\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_sem_zanjatija_PM.pdf)

2. Производственный менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 22 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_sam\\_rab\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_sam_rab_PM.pdf)

3. Производственный менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания по выполнению контрольной работы обучающимися заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 20 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_kont.rab.\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_kont.rab._PM.pdf)

4. Клочко Е.Н. Производственный менеджмент: метод. рекомендации для лабораторной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 39 с.

Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Methodichka\\_SM\\_sam\\_rabota\\_.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Methodichka_SM_sam_rabota_.pdf)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ПК–1</b> Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами	
2	Этика и социальная среда бизнеса
2	Производственная практика
3	Теория организации и организационное поведение
3	Психология в управлении организацией
4	<i>Производственный менеджмент</i>
4	Кадровый менеджмент
4	Управление конфликтами в организации
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК–2</b> Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации	
2	Производственная практика
4	<i>Производственный менеджмент</i>
4	Цифровизация управленческой деятельности организации
4	Управление конфликтами в организации
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами</b>					
ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии и работы с кадрами	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат деловая игра кейсовые ситуации задачи лабораторная работа тестовые задания курсовая работа  вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных					
<b>ПК–2 Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации</b>					
ПК-2.1 Организует процесс внедрения системы процессного управления в организации с	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	реферат дискуссия эссе деловая игра кейсовые ситуации задачи лабораторная работа



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации и ПК-2.2 Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>тестовые задания курсовая работа</p> <p>вопросы и задания для проведения экзамена</p> <p>вопросы и задания для проведения зачета</p>

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Темы рефератов**

##### **1) Рекомендуемая тематика рефератов**

1. Место производственного менеджмента в общей структуре менеджмента предприятия.
2. Стратегические функции производственного менеджмента.
3. Тактические функции производственного менеджмента.
4. Влияние внешней среды на деятельность предприятия
5. Научные подходы к системе планирования.
6. Способы автоматизации процесса разработки планов.
7. Критерии качества разработки и выполнения планов.
8. Производственная программа: сущность, значение в деятельности предприятия.
9. Процесс разработки стратегии управления изменениями в организации.
10. Специфика планирования инновационных технологий работы с кадрами в производственном менеджменте.
11. Проектирование модели конкурентного поведения на рынке.
12. Организация управления риском производственного предприятия.
13. Инвестиционная активность как условие расширенного воспроизводства.
14. Методы и способы освоения нового изделия в производстве.
15. Система оценки уровня качества продукции.
16. Особенности организационного построения в сфере производства.
17. Анализ эффективности коммуникаций в системе производственного менеджмента

##### **2) Рефераты для самостоятельной работы**

1. Оценка производственного потенциала предприятия.
2. Формирование структуры управления производственного предприятия.
3. Методы разработки эффективных управленческих решений.
4. Методы, функции и формы контроля производственной деятельности.
5. Анализ системы управления качеством производственного предприятия.
6. Анализ системы оперативного управления (MRP, MAP, «канбан», «точно в срок»).
7. Особенности управления персоналом производственного предприятия.
8. Информационные системы в производственном менеджменте.

9. Организационно-технологическое проектирование гибких производственных систем.
10. Разработка стратегии при выборе ассортиментной политики предприятия.
11. Современные методы оценки конкурентоспособности.
12. Особенности и виды конкуренции в современных условиях.
13. Стадии проектирования организации производства.
14. Технологические системы как составная часть производственной системы.

### **Примерные темы дискуссий**

1. Состав основных цехов мясоперерабатывающего предприятия.
2. Принципы размещения отдельных подразделений на территории предприятия (тип предприятия на выбор).
3. Виды и роли различных цехов и служб производственного предприятия.
4. Сравнительные характеристики технологической, предметной и смешанной производственных структур.
5. Комплект типового оснащения рабочего места как первичного звена производственной структуры мясоперерабатывающего предприятия
6. Зависимость выбора производственного процесса от характера его специализации и вида концепции формирования конкурентного преимущества.
7. Воздействие факторов внешней среды (политических, экономических, социальных, технологических, экологических) при выборе места расположения производственного предприятия.
8. Основные направления стратегии развития человеческих ресурсов: инвестиции в образование и развитие коллектива предприятия; инвестиции в фондовооруженность труда.
9. Стратегически важные для развития предприятия решения, принимаемые при реализации функции материально-технического снабжения.

### **Примерные деловые игры**

#### **Деловая игра «Организационные начала»**

Вариант 1.

Руководитель игры:

- 1) готовит исходные данные, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятия, которым предстоит руководить обучаемым;
- 2) анализирует анкетные данные участников игры и предварительно планирует распределение игровых ролей;
- 3) разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками;

4) определяет регламент и выход игры.

Участники игры:

1) изучают необходимую литературу по теме;

2) предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре;

3) составляют краткий примерный перечень прав и обязанностей по этим должностям;

4) готовят для обсуждения в группе организационную структуру предприятия и служб, характер выпускаемой продукции (услуг), название и фирменный знак.

*Цель игры:*

Привитие практических навыков в проведении собраний и совещаний, коллективном обсуждении организационных вопросов и принятии решений, ознакомлении и усвоении порядка работы с финансово-экономическими показателями.

*Условия игры:*

Предприятие условно создано и работает ряд лет в крупном промышленном центре. Оно имеет здания, сооружения, машины, инструменты, оборудование, сырье и материалы. Сбыт и поставки осуществляются беспрепятственно. Предприятие укомплектовано кадрами, кроме руководящего состава. Данная организация является предприятием акционерного типа, приватизированным в 1994 г., и относится ко второй группе предприятий сбалансированной стоимостью основных фондов более 1,5 млн руб. В пересчете на 01.01.1997 г. с учетом коэффициента стоимость фондов составляет 10,5 млрд руб. Списочная численность работающих 10 001 чел.

Вакантные должности: генеральный директор, его заместитель, главный инженер, главный бухгалтер, начальник управления кадрами, начальник планово-финансового отдела, начальник производственнотехнического отдела, начальник отдела снабжения и сбыта, начальник отдела контроля качества и сертификации, юрисконсульт. Если позволяет количество участников игры, то на каждую должность назначаются по два человека, или предусматриваются вакантные должности начальников корпусов, цехов и участков.

Выпущенные акции распределены по Варианту I Государственной программы приватизации: 25% от уставного капитала именных привилегированных акций — членам трудового коллектива (неголосующие акции), 10. % обыкновенных акций по закрытой подписке со скидкой 30 % от их номинальной стоимости — членам трудового коллектива, 51% обыкновенных акций — фонду имущества, у 5% обыкновенных акций — администрации предприятия, 9 % акций проданы на аукционе по коммерческому курсу. Предприятие производит продукцию производственного назначения (по выбору и интересам большинства студентов группы: черные или цветные металлы, литье или штамповка деталей, сборка двигателей, динамомашин, производство подшипников,

сельскохозяйственные машины и оборудование, минеральные удобрения, лесоматериалы и др.).

#### *Сценарий игры:*

Преподаватель назначает инициативную группу из состава участников игры и ставит перед ними задачу - подготовить и провести собрание коллектива предприятия с повесткой дня «Выборы высшего звена руководства предприятия». Далее игра разворачивается по следующему сценарию, который диктуется действиями инициативной группы и ходом проведения собрания, в котором участвуют все обучаемые. После выборов и назначения участников игры на должности они должны осознать свои права и ответственность по занятым ими должностям (несмотря на условности учебного занятия). При успешном решении «кадровых вопросов» руководитель дает ряд вводных заданий всем участникам игры и контролирует их выполнение:

1. Генеральному директору распределить 5% обыкновенных акций (100 шт.) между администрацией предприятия.

2. Каждому руководителю составить схему организационной структуры своего подразделения и определить вертикальные и горизонтальные коммуникации.

3. Продумать численный состав своих подразделений по профессиям, специальностям и квалификациям.

4. Дать участникам игры исходные данные (данные условные и приблизительные):

Численность сотрудников предприятия 10 001 чел., стоимость основных фондов (производственных) 10,5 млрд руб., стоимость оборотных фондов 2,5 млрд руб., годовой объем продукции без налога на добавленную стоимость 13,2 млрд руб., затраты на производство продукции: в том числе: материальные затраты 5,9 млрд руб., затраты на оплату труда 5 млрд руб., амортизация основных фондов 1 млрд руб., отчисления на социальные нужды 55 млн руб., прочие расходы 45 млн руб., прибыль, подлежащая налогообложению 2,2 млрд руб. Участники игры должны рассчитать годовой фонд заработной платы по своим подразделениям и попытаться утвердить его у высшего руководства предприятия.

После завершения работы с вводными заданиями руководитель игры заслушивает доклады всех руководителей, разбирает возникшие разногласия между высшим и средним звеньями руководства и предоставляет время для оформления принятых решений в письменном виде. Регламент (расписание) деловой игры:

Данный раздел составляется в зависимости от количества часов выделенных расписанием занятий, и уровня подготовки участников игры. Основное время следует уделить решению главной задачи по выполнению пяти вводных заданий. Проведение собрания и подведение итогов не должно занимать более одной третьей части всего выделенного учебного времени.

#### **Выход (итог) игры:**

1. Протокол общего собрания предприятия по указанной повестке.

2. Схема организационной структуры предприятия и организационной структуры подразделений и служб.

3. Численный состав подразделений и служб с указанием профессии, специальности и квалификации персонала.

4. Примерный расчет годового фонда заработной платы по подразделениям и службам.

5. Приказ № 1 о назначении на должность руководителей среднего звена управления.

Вариант 2.

Руководитель игры:

1) анализирует анкетные данные участников игры в целях предварительного распределения игровых ролей;

2) готовит образцы необходимых для игры документов;

3) разрабатывает условия и сценарий игры;

4) вырабатывает регламент (расписание) игры;

5) подготавливает инструкции игрокам и проводит инструктаж с участниками игры.

Участники игры:

1) изучают рекомендованную к данной теме литературу;

2) самостоятельно определяют источники информации по теме, подбирают и анализируют ее;

3) готовят для обсуждения в подгруппах и окончательного утверждения свои предложения по: названию фирмы, фирменному знаку, виду продукции или услуги, территориальному размещению фирмы, поставщикам сырья и материалов и потребителям готовой продукции;

4) разрабатывают схему организационной структуры будущей фирмы для обсуждения в подгруппе, выработки оптимального варианта и его окончательного утверждения.

*Цель игры:*

Приобретение практического опыта работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.

*Условия игры:*

1. В зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по 3–5 человек в каждой подгруппе.

2. Фирма создается как акционерное общество закрытого типа.

3. Размер уставного капитала определяется действующим законодательством.

4. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.

5. Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 100 млн руб., вложенным в один из коммерческих банков.

6. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

Сценарий игры:

1. После распределения учебной группы на подгруппы руководитель игры ставит проблемную ситуацию перед студентами - определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания акционеров - по одному представителю от подгруппы;

б) для выборов президента (ген. директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

2. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т.д.

3. При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу - сформировать среднее звено руководства фирмы, т.е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.

4. Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи - разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначение, функции и задачи.

5. Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.

6. На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений).

Итоги обсуждения представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.

7. В конце данного цикла деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

Регламент (расписание) деловой игры:

Данный документ составляется руководителем игры и зависит от количества часов, выделенных для игры, от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта работы, материально-технического и методического обеспечения игры.

Основное время в игре должно быть предоставлено для решения главной цели - создание и отработка документов фирмы, содержащих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

Выход игры:

1. Протокол общего собрания акционеров будущей фирмы. 2
2. Перечень документов, необходимых для регистрации фирмы.
3. Схемы: организационной структуры фирмы, структуры управления, информационного обмена.
4. Приказ № 1 о назначении руководителей отделов и служб фирмы.

### **Примерные кейсовые ситуации**

#### **Кейс 1. «Промышленное предприятие «Электроник»»**

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие. Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода.

В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис.

Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.



Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции. Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалось сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет.

Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру. Изменения в промышленном предприятии.

Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы

изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов. Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов).

Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки. На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет.

«Электронике» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался

хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали.

Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников.

Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Задания:

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

## **Кейс 2.**

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации.

Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения. «Чек-Райт» – одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки.

В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда

заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% – трудозатраты, 30% – материалы и 20% – накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов.

В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?» «Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке». «Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?» «Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей.

Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?

2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?

3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

## **Примерные задачи**

### **Задача 1**

ООО «Интеграл» закупило для производственного участка однотипное оборудование. Продолжительность смены на данном предприятии равна 8 часам, число рабочих дней в году – 257. Регламентированные простои оборудования составляют 3 % от режимного фонда времени. Рассчитать плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования.

### **Задача 2.**

ООО «Интеграл» закупило для производственного участка 20 станков. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

### **Задача 3.**

ООО «Интеграл» планирует выпуск продукции на участке в объеме 135613 ед. Производственная мощность участка, оснащенного однотипным оборудованием, 159545 единиц в год. Рассчитать коэффициент использования мощности данного оборудования.

### **Задача 4.**

Производственная мощность литейного цеха составляет 1 500 т, механосборочного цеха – 500 станков. Удельный расход литья на 1 станок – 1,1 т. Рассчитать коэффициент сопряженности.

## **Комплект заданий для выполнения лабораторной работы**

Состав инструментов для лабораторной работы:

1. Инструкция преподавателя.
2. Карточки клиентов, карточки товаров.
3. Карточки функций для документирования потока создания ценности.
4. Рабочие инструкции участников процесса симуляции.
5. Информационные листы, формы и бланки участников, вовлеченных в процесс.

6. Таблички ролей для идентификации рабочих мест.

7. Электронный носитель с файлами для печати шаблонов расходимых форм.

8. Калькуляторы.

Для картирования офисного процесса потребуется 3 или более листов флипчарта, которые закрепляются на удобной высоте на стене или располагаются на горизонтальной поверхности длиной не менее 3 метров.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - первый этап, направлена на ознакомление с возможностями поиска потерь, через построение карты потока создания ценности.

Описание:

Перед участниками моделирования бизнес-процесса стоит задача предоставить клиенту счет на оплату быстро и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - второй этап, на котором усложняется последовательность бизнес-процессов.

Описание:

На втором этапе стоит задача предоставить клиенту помимо счета, транспортную накладную и рассчитать сроки поставки продукции. Документы так же необходимо подготовить в определенный срок и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

Состав инструментов для лабораторной работы:

1. Инструкция преподавателя.
2. Карточки клиентов, карточки товаров.
3. Карточки функций для документирования потока создания ценности.
4. Рабочие инструкции участников процесса симуляции.
5. Информационные листы, формы и бланки участников, вовлеченных в процесс.

6. Таблички ролей для идентификации рабочих мест.

7. Электронный носитель с файлами для печати шаблонов расходимых форм.

8. Калькуляторы.

Для картирования офисного процесса потребуется 3 или более листов фипчарта, которые закрепляются на удобной высоте на стене или располагаются на горизонтальной поверхности длиной не менее 3 метров.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - первый этап, направлена на ознакомление с возможностями поиска потерь, через построение карты потока создания ценности.

Описание:

Перед участниками моделирования бизнес-процесса стоит задача предоставить клиенту счет на оплату быстро и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - второй этап, на котором усложняется последовательность бизнес-процессов.

Описание:

На втором этапе стоит задача предоставить клиенту помимо счета, транспортную накладную и рассчитать сроки поставки продукции. Документы так же необходимо подготовить в определенный срок и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

## **Темы эссе.**

### **1) Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Предприятие как система производственного менеджмента.
2. Основные этапы развития науки об организации производства.
3. Предприятие как самостоятельная производственная система.

4. Законы статики и развития производственных систем.
5. Формы и методы организации производства.
6. Процесс, функции и цикл управления производством.
7. Организация управления производством.
8. Правила и приемы экономической стратегии.
9. Основные задачи и принципы планирования производства.
10. Методы управления производственными запасами.

## **2) Рекомендуемая тематика эссе для самостоятельной работы**

1. Содержание и задачи технического обслуживания средств труда.
2. Система технического обслуживания и ремонта основных производственных фондов.
3. Организация и управления энергетическим обслуживанием предприятия.
4. Организация и управление транспортным хозяйством предприятия.
5. Организация и управление складским хозяйством предприятия.
6. Организация и управление сбытом предприятия.
7. Система управления качеством продукции.
8. Содержание и задачи оперативного управления производством.
9. Организация регулирования производства.
10. Информационное обеспечение производственного менеджмента.

## **Примерные темы курсовых работ**

1. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления коммерческими организациями.
2. Развитие форм государственно-частного партнерства.
3. Управление коммерческими организациями, принципы, формы и методы его осуществления.
4. Управление интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.
5. Теоретико-методические основы управления организацией.
6. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией
7. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.
8. Проектирование системы управления организациями.
9. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями.
10. Информационные системы в управлении организациями и их совершенствование.
11. Качество управления организацией и его совершенствование.
12. Методология развития бизнес-процессов в организации.
13. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой.
14. Целеполагание и планирование в управлении организацией.
15. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг в системе управления организацией.



16. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.
17. Управление проектом перспективного развития коммерческой организации.
18. Риск-менеджмент и его адаптация к особенностям функционирования организации.
19. Управление производством и его совершенствование в условиях глобальных вызовов.
20. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами.
21. Критерии оценки эффективности управления коммерческими организациями.
22. Методы и показатели оценки результативности управления коммерческими организациями.
23. Пути повышения эффективности управления организациями (по отраслям народного хозяйства) Краснодарского края.
24. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.
25. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей.
26. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры.
27. Методологические вопросы изучения организационной культуры.
28. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления.
29. Внешняя и внутренняя среда организации и ее адаптация к условиям кризиса.
30. Процесс и методы разработки и реализации стратегии развития коммерческих организаций.
31. Развитие форм стратегического партнерства.
32. Совершенствование и адаптация корпоративной стратегии коммерческих (некоммерческих) организаций
33. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция
34. Выбор стратегии диверсификации коммерческих организаций и его обоснование.
35. Формирование и управление цепочками создания ценности.
36. Повышение конкурентоспособности деятельности коммерческих организаций.
37. Социальная ответственность бизнеса (на примере организаций АПК).
38. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.
39. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации.
40. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП) как инструмент мониторинга реализации стратегии организации.
41. Управление жизнеспособностью организации и его совершенствование.
42. Управление организацией в контексте международного бизнеса.
43. Организация и управление международной компанией.
44. Международные бизнес-стратегии и их адаптация к условиям российской экономики.

45. Международные альянсы и сети фирм.
46. Слияния и поглощения в международном бизнесе.
47. Совершенствование форм и методов корпоративного контроля.
48. Совершенствование управления стоимостью фирмы.
49. Миссия организации и особенности ее реализации.
50. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.
51. Управление конфликтами в организации и его совершенствование.
52. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления.
53. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.
54. Кадры управления: роль и место в системе управления организацией.
55. Формирование, подготовка и развитие кадров управления.
56. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.
57. Методы стимулирование менеджеров высшего звена.
58. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.
59. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.
60. Кадровая политика: выработка и реализация.
61. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом.
62. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.
63. Эффективность труда персонала организации и ее повышение.
64. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника.
65. Оценка персонала организации и результатов его труда.
66. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.
67. Бюджетирование расходов на персонал.
68. Социальное развитие и социальное партнерство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.
69. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора).
70. Механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.
71. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников.
72. Международные аспекты в области управления персоналом.
73. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами.
74. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом.
75. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах.

76. Исторический опыт развития систем управления организацией в отдельных странах.
77. Управленческое консультирование и его адаптация к специфике фирмы.
78. Совершенствование методов управленческого консультирования.
79. Формирование и развитие кадров управленческого консультирования.
80. Совершенствование управления некоммерческими организациями.
81. Совершенствование антикризисного управления организацией.
82. Развитие моделей антикризисного управления.
83. Приоритетные направления повышения инновационно-инвестиционной привлекательности сельскохозяйственной организации.
84. Разработка бизнес-плана перспективного развития коммерческой организации.
85. Приоритетные направления повышения конкурентоспособности аграрной организации в условиях санкционного режима.
86. Адаптация аграрных организаций к работе в условиях внешнеполитических вызовов (по материалам Краснодарского края).
87. Адаптация стратегии развития сельскохозяйственных организаций Краснодарского края к глобальным вызовам.

## **Тестовые задания**

### ***Примеры тестовых заданий по теме 1:***

1. Определить этапы алгоритм проведения изменений в организации:  
 застой – подготовка – реализация – проверка на прочность – достижение цели  
 подготовка – реализация – проверка на прочность – достижение цели  
 застой – подготовка – проверка на прочность – достижение цели  
 застой – подготовка – реализация – проверка на прочность
  
2. Определить этапы проведения реструктуризации при управления изменениями в организации:  
 определение целей реструктуризации – диагностика организации – разработка стратегии и программы реструктуризации – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов  
 диагностика организации – разработка стратегии и программы реструктуризации – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов  
 определение целей реструктуризации – диагностика организации – разработка стратегии и программы реструктуризации  
 определение целей реструктуризации – диагностика организации – разработка стратегии и программы реструктуризации – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой

3. Определить алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов при управления изменениями в организации:

разработка корпоративной стратегии – определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии – подробный анализ существующих процессов – выявление процессов, требующих изменения – определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов – реинжиниринг – контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности

подробный анализ существующих процессов – выявление процессов, требующих изменения – определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов – реинжиниринг – контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности

разработка корпоративной стратегии – определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии – подробный анализ существующих процессов – выявление процессов, требующих изменения – определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов

разработка корпоративной стратегии – определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии – определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов – реинжиниринг – контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности

4. Определить алгоритм регламентации организационной структуры при управления изменениями в организации:

определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей) – определение проектной численности подразделений – распределение задач и работ между конкретными исполнителями – установление ответственности за их выполнение – разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях – расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей) – определение проектной численности подразделений – распределение задач и работ между конкретными исполнителями – установление ответственности за их выполнение

определение проектной численности подразделений – распределение задач и работ между конкретными исполнителями – установление ответственности за их выполнение – разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях – расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей) – определение проектной численности подразделений – распределение задач и работ между конкретными исполнителями – расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

5. Определить плановую численность рабочих-сдельщиков. Нормированная трудоемкость сдельных работ, рассчитанная по нормам базового периода, составит в плановом периоде 240 тыс нормо-часов. Планируется её снижение на 4% за счет технических мероприятий. Фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1720 часов, выполнение норм - 115%.

116 чел.

89 чел.

124 чел.

96 чел.

### ***Примеры тестовых заданий по теме 2:***

1. Определить потребность обоих участков предприятия в рабочих в плановом периоде. На участке А установлено 5 пультов управления агрегатами, каждый из которых обслуживается двумя операторами, имеющими двухсменный режим работы. На участке Б действуют 100 единиц оборудования. Норма обслуживания этого оборудования наладчиками составляет 20 единиц. Наладчики имеют трехсменный режим работы. Норматив численности дежурного персонала составляет 17% от общей численности операторов и наладчиков.

47 чел.

89 чел.

124 чел.

96 чел.

2. Определить потребность в линейных специалистах в цехе. Численность рабочих в цехе 550 чел. Нормы управляемости: для мастеров 50 чел., для старших мастеров - 110 чел., для начальников участка - 275 чел.

2 чел.

9 чел.

14 чел.

6 чел.

3. Определить коэффициент прибытия персонала. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

0,114

0,12

0,124

0,312

4. Определить коэффициент выбытия персонала. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

0,09

0,12  
0,124  
0,312

5. Определить коэффициент текучести персонала. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

1,2%  
2,5%  
3,6%  
1,9%

### ***Примеры тестовых заданий по теме 3:***

1. Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 4 часа, при этом используются 3 станка. Предприятие работает 350 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 7 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

3657 изделий  
3215 изделий  
4657 изделий  
8757 изделий

2. Определите производственную мощность шлифовальных станков., если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования составляют 7% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255. В цехе 5 ед. шлифовальных станков. Норма времени на обработку единицы изделия 0,5 час.

37942 ед. изделий  
42142 ед. изделий  
51642 ед. изделий  
26742 ед. изделий

3. Определите производственную мощность строгальных станков, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования составляют 7% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255. В цехе 11 ед. строгальных станков. Норма времени на обработку единицы изделия 1,4 час.

29812 ед. изделий  
89712 ед. изделий  
15712 ед. изделий  
36912 ед. изделий

4. Определите производственную мощность револьверных станков, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.;

регламентированные простои оборудования составляют 7% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255. В цехе 15 ед. револьверных станков. Норма времени на обработку единицы изделия 1,6 час.

35571 ед. изделий

346771 ед. изделий

76171 ед. изделий

38171 ед. изделий

5. Рассчитайте возможную производственную мощность фабрики по выпуску ткани, если известно, что ткацкая фабрика работает в две смены, по 6 часов каждая, количество ткацких станков на начало года 400. С 1 апреля установлено 60 станков, а 1 августа выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 4 500 тыс. м.

5026944 м

6816944 м

5087944 м

9126944 м

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 4:***

1. Определите экономичный размер заказа, если известно следующее. Предприятие перерабатывает 5 000 комплектующих изделий в год. Хранение одной единицы комплектующих изделий оценивается в 20 рублей, затраты на один заказ составляют 60 рублей, предприятие работает 365 рабочих дней в году. Поставщик обеспечивает доставку комплектующих изделий на предприятие в среднем за 15 дней.

173 ед.

181 ед.

263 ед.

813 ед.

2. Определите годовые затраты на хранение комплектующих изделий, если известно следующее. Предприятие перерабатывает 5 000 комплектующих изделий в год. Хранение одной единицы комплектующих изделий оценивается в 20 рублей, затраты на один заказ составляют 60 рублей, предприятие работает 365 рабочих дней в году. Поставщик обеспечивает доставку комплектующих изделий на предприятие в среднем за 15 дней.

1730 руб.

7860 руб.

4560 руб.

9810 руб.

3. Определите затраты на заказы комплектующих изделий, если известно следующее. Предприятие перерабатывает 5 000 комплектующих изделий в год. Хранение одной единицы комплектующих изделий оценивается в 20 рублей, затраты на один заказ составляют 60 рублей, предприятие работает 365 рабочих дней

в году. Поставщик обеспечивает доставку комплектующих изделий на предприятие в среднем за 15 дней.

578 руб.

878 руб.

515 руб.

726 руб.

4. Определите алгоритм действий на подготовительном этапе перехода к процессному управлению:

диагностика проблем организации - определение основных бизнес-процессов (сети процессов) - определение и ранжирование целей проекта - выбор и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов, структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы — подготовка программного и аппаратного обеспечения - формирование рабочих групп - методическая подготовка - обучение руководителей и специалистов организации - информирование персонала о задачах проекта - детальное планирование работ

диагностика проблем организации - определение основных бизнес-процессов (сети процессов) - определение и ранжирование целей проекта - выбор и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов, структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы — подготовка программного и аппаратного обеспечения - формирование рабочих групп

выбор и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов, структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы — подготовка программного и аппаратного обеспечения - формирование рабочих групп - методическая подготовка - обучение руководителей и специалистов организации - информирование персонала о задачах проекта - детальное планирование работ

диагностика проблем организации - определение основных бизнес-процессов (сети процессов) - определение и ранжирование целей проекта - выбор и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов, структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы - информирование персонала о задачах проекта - детальное планирование работ

5. Определите алгоритм действий на этапе моделирования и анализа бизнес-процессов при переходе к процессному управлению:

создание моделей организационной структуры - создание вспомогательных моделей - разработка моделей бизнес-процессов верхнего уровня - проверка адекватности моделей верхнего уровня разработку моделей детальных бизнес-процессов - проверка адекватности детальных моделей - создание моделей документов, данных и т.д. - проведение анализа моделей - формирование отчетов

разработка моделей бизнес-процессов верхнего уровня - проверка адекватности моделей верхнего уровня разработку моделей детальных бизнес-процессов - проверка адекватности детальных моделей - создание моделей документов, данных и т.д. - проведение анализа моделей - формирование отчетов

создание моделей организационной структуры - создание вспомогательных моделей - разработка моделей бизнес-процессов верхнего уровня - проверка



адекватности моделей верхнего уровня разработку моделей детальных бизнес-процессов - проверка адекватности детальных моделей

создание моделей организационной структуры - создание вспомогательных моделей - разработка моделей бизнес-процессов верхнего уровня - проведение анализа моделей - формирование отчетов

### ***Примеры тестовых заданий по теме 5:***

1. Определите объем товарной продукции комбината за отчетный квартал, если известны следующие данные. Основными цехами целлюлозно-бумажного комбината за квартал изготовлено продукции на 1400 тыс. руб., в том числе на внутрипроизводственные нужды израсходовано продукции на 100 тыс. руб.; вспомогательными цехами для реализации выработано продукции на 120 тыс. руб.; выполнены ремонтные работы по договору на сумму 200 тыс. руб.

1620 тыс. руб

2100 тыс. руб

1870 тыс. руб

1435 тыс. руб

2. Определите объем валовой продукции, если известны следующие данные. В течение года бумажно-картонной фабрикой выпущено 450 тыс. картонных коробок по цене 120 руб. за единицу и 500 тыс. коробок по цене 210 руб. за единицу. Остаток незавершенного производства на начало года составил 320 тыс. руб., а на конец года – 290 тыс. руб.

158 970 тыс. руб.

178 210 тыс. руб.

217 510 тыс. руб.

187 414 тыс. руб.

3. Определите планируемый объем реализованной продукции, если известны следующие данные. Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г – 4000 пачек. Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г – 290 руб. Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало планируемого периода составляют 2530 тыс. руб. Готовая продукция, отгруженная потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб. Остатки нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб.

3874 тыс. руб.

4152 тыс. руб.

3458 тыс. руб.

2178 тыс. руб.

4. Определите первоначальную стоимость оборудования, если оно было приобретено 15 августа по цене 450 тыс. рублей. Затраты по доставке и наладке составили 12 тыс. рублей. Срок полезного использования – 5 лет.

462 тыс. руб.

415 тыс. руб.

345 тыс. руб.

217 тыс. руб.

5. Определите остаточную стоимость оборудования, если оно было приобретено 15 августа по цене 450 тыс. рублей. Затраты по доставке и наладке составили 12 тыс. рублей. Срок полезного использования – 5 лет.

431,2 тыс. руб.

4152 тыс. руб.

3458 тыс. руб.

2178 тыс. руб.

### ***Примеры тестовых заданий по теме 6:***

1. Определите алгоритм распределения функций, выполняемых в подразделениях, по процессам организации:

получить схему существующей организационно-штатной структуры организации - определить перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации (не более 10–15) - определить функции, выполняемые на уровне подразделений (управлений) - распределить функции подразделений (управлений) по процессам

определить перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации (не более 10–15) - определить функции, выполняемые на уровне подразделений (управлений) - распределить функции подразделений (управлений) по процессам

получить схему существующей организационно-штатной структуры организации - определить перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации (не более 10–15) - определить функции, выполняемые на уровне подразделений (управлений)

получить схему существующей организационно-штатной структуры организации - определить функции, выполняемые на уровне подразделений (управлений) - распределить функции подразделений (управлений) по процессам

2. Определите алгоритм внедрения в организации процессного подхода:

проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов - определяется система взаимодействия процессов между собой и с внешними поставщиками и потребителями - определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов - составляется график разработки и внедрения этой документации - устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями - определяются границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов - устанавливаются критерии, по которым начинаются работы по устранению причин отклонения

определяется система взаимодействия процессов между собой и с внешними поставщиками и потребителями - определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов - составляется график разработки и внедрения этой документации - устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями - определяются границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов - устанавливаются критерии, по которым начинаются работы по устранению причин отклонения

проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов - определяется система взаимодействия процессов между собой и с внешними поставщиками и потребителями - определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов - составляется график разработки и внедрения этой документации - устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями - определяются границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов

проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов - определяется система взаимодействия процессов между собой и с внешними поставщиками и потребителями - определяются границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов - устанавливаются критерии, по которым начинаются работы по устранению причин отклонения

3. Определите алгоритм анализа цепочек создания ценностей в организации при переходе к процессному управлению:

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

4. Определите алгоритм действий при управлении процессами на фазе планирования:

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля

определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса.

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса.

5. Определите алгоритм действий владельцев организации при внедрении процессного управления:

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**ПК–1** Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами

**ПК-1.1** Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Понятие производства и производственной системы.
2. Признаки производственной системы.
3. Место производственного менеджмента в системе менеджмента организации.
4. Уровни, предметные области и функции производственного менеджмента
5. Производственный процесс и его структура.

6. Классификация производственных процессов.
7. Принципы рациональной организации производственного процесса.
8. Производственный цикл: понятие, структура.
9. Расчет и анализ производственного цикла. Пути и эффективность сокращения производственного цикла.
10. Производственная структура предприятия и ее элементы.
11. Принципы рационального размещения подразделений предприятия.
12. Формы специализации подразделений предприятия.
13. Организационные типы производства: понятие, факторы и показатели, характеристика.
14. Методы организации производства: понятие, разновидности, характеристика.
15. Не поточные формы организации производственного процесса.
16. Организация поточного производства. Организация автоматизированного производства.
17. Формы организации производственных процессов.
18. Задачи и основные показатели организации труда.
18. Принципы организации труда. Формы организации труда.
20. Требования организации труда к техническим характеристикам машин и оборудования.
21. Организация труда и разделение функций в системе «человек-машина».

### ***Практические задания для экзамена***

#### ***Задание 1.***

Известно, что для разработки системы планов предприятия используют различные показатели для характеристики номенклатуры выпускаемых изделий.

Распределите по системе планов применяемые типы детализации номенклатуры и ассортиментных групп продукции (таблица).

Таблица – Соотношение типов детализации номенклатуры и ассортиментных групп продукции

№	Система планов	Номенклатура продукции
1	Декадный график	Важнейшая
2	Квартальная программа	Укрупненная
3	Производственная программа	По ассортиментным группам
4	Годовой план производства и реализации продукции	По видам продукции
5	Среднесрочный план	Развернутая
6	Долгосрочный план	Поиздельная

### ***Задание 2.***

АО «Саденон», ведущее предприятие отрасли моющих средств, обдумывает разработку и внедрение нового смягчающего ароматизатора для белья, который пахнет весенней свежестью и делает белье еще мягче. Исследование рынка показало, что можно рассчитывать на продажу 10 000 пачек в год в течение длительного периода времени. Объем продаж в период внедрения, продолжающийся около года, зависит от маркетинговой активности предприятия и составляет самое большее 4000 пачек.

В последующие годы также нельзя полагаться на полный объем продаж. Производственной мощности предприятия в настоящий момент хватает на производство только 2000 пачек. Для производства каждых следующих 2000 пачек необходимо было бы приобретать новый станок и нанимать двух новых людей.

Располагаемых средств финансирования в текущем году хватает на покупку четырех машин и наем двух человек. Кроме того, следует учитывать, что необходимое сырье имеется на складе лишь частично. Из него можно было бы произвести только 1000 пачек.

Представьте, как могли бы выглядеть стратегический и оперативный планы предприятия. Какое имеет в этой связи влияние закон «узкого места»?

### ***Задание 3.***

ООО «Тенд» зарегистрировано в августе 2016 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона. В результате проведенного маркетингового исследования оказалось, что продукция ООО «Тенд» по технико-экономическим показателям уступает аналогичной продукции конкурентов.

Данная ситуация в скором времени может привести к вытеснению предприятия с рынка бетонной и железобетонной продукции, что грозит организации банкротством.

Причинами низкой конкурентоспособности ООО «Тенд» являются:

- 1) низкий уровень использования имеющегося потенциала, а именно:
  - не используется возможность реализации продукции не только в Оренбургской области (место регистрации предприятия), но и за её пределами;
  - не расширяется ассортимент продукции;
- 2) низкий уровень информированности населения о своей продукции, о чем свидетельствуют: отсутствие действий по продвижению продукта (реклама, персональные продажи, связи с общественностью) и небольшое число клиентов организации.

**Задание:** разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Тенд».

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Определить потребность предприятия в станочниках. На участке установлено 60 станков. Норма обслуживания станков одним рабочим - 5 станков в

смену. В первую смену планируется отработать 2400 человеко-дней, а во вторую – 1800, в третью 1400. Невыходы рабочих в плановом периоде составят 15%.

- 33 чел.
- 89 чел.
- 124 чел.
- 96 чел.

2. Определить потребность цеха в рабочих, занятых обслуживанием агрегатов. В цехе установлено 5 агрегатов. Норма обслуживания 3 человека в смену. В плановом периоде коэффициент сменности составит 1,7; календарный фонд рабочего времени - 365 дней, из которых 103 дня – выходные и праздничные. Неявки в базисном периоде составили 38 дней.

- 30 чел.
- 89 чел.
- 124 чел.
- 96 чел.

3. Определить потребность обоих участков предприятия в рабочих в плановом периоде. На участке А установлено 5 пультов управления агрегатами, каждый из которых обслуживается двумя операторами, имеющими двухсменный режим работы. На участке Б действуют 100 единиц оборудования. Норма обслуживания этого оборудования наладчиками составляет 20 единиц. Наладчики имеют трехсменный режим работы. Норматив численности дежурного персонала составляет 17% от общей численности операторов и наладчиков.

- 47 чел.
- 89 чел.
- 124 чел.
- 96 чел.

4. Определить потребность в линейных специалистах в цехе. Численность рабочих в цехе 550 чел. Нормы управляемости: для мастеров 50 чел., для старших мастеров - 110 чел., для начальников участка - 275 чел.

- 2 чел.
- 9 чел.
- 14 чел.
- 6 чел.

5. Определить коэффициент прибытия персонала. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

- 0,114
- 0,12
- 0,124
- 0,312

**ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных.**

***Вопросы к экзамену***

1. Инновационные мероприятия для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных
2. Мотивационные мероприятия для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных
3. Стимулирующие мероприятия для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных
4. Состав и задачи инфраструктуры предприятий.
5. Организация обеспечения основного производства технологической оснасткой.
6. Организация, планирование и способы выполнения ремонтных работ
7. Организация обеспечения предприятия энергоресурсами.
8. Организация материально-технического снабжения и складирования.
9. Организация транспортных операций на предприятии
10. Организация рабочих мест.
11. Сущность и задачи нормирования труда.
12. Технические средства и методы изучения затрат рабочего времени и производственного процесса.
13. Качество продукции и его показатели
14. Системы качества.
15. Сертификация продукции и систем качества.
16. Серия международных стандартов по сертификации
17. Организация контроля качества продукции на предприятии.
18. Система контроля качества на предприятии.
19. Виды контроля качества продукции.
20. Целевые установки производственного менеджмента.
21. Характеристика решений в производственном менеджменте.
22. Оценка и выбор управленческих решений.
23. Стратегические и тактические решения в производственного менеджмента.
24. Совершенствование производственных процессов – кайдзен.

***Практические задания для экзамена***

***Задание 1.***

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:



- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться с мнением руководства, сохраняя при этом хорошие отношения с ним;
- склонность к восприятию новых идей и их реализации, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), избегать опасных для бизнеса ошибок;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом идеи и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на укрепление дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен уметь ориентироваться в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям ситуации в процессе управления.

Вопросы:

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.
2. Чем отличается от идеала Ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

### ***Задание 2.***

В отделе закупок металлургического завода за своевременную поставку на завод железной руды отвечает г-н Апфель. На заводе ожидают срочного поступления партии руды из Нарвика, которая в порту Эмден должна быть перегружена на судно внутреннего флота. Но продвижение судов по морю и каналам чрезвычайно затруднено в данное время года из-за сильного оледенения. В пятницу вечером г-н Апфель прослушивает сообщение о погоде, где говорится о дальнейшем усилении морозов. Значит, неизбежна дальнейшая задержка в продвижении по каналам, возможно, даже остановка судов. В субботу утром он отправляется на завод и по телефону дает

распоряжение о переводе фрахта из Эмдена на более дорогой железнодорожный путь.

**Вопросы.**

1. Какие альтернативные варианты решений были у г-на Апфеля?
2. Правильно ли он поступил? Является ли его решение рискованным?
3. Превысил или нет г-н Апфель свои полномочия? Почему?
4. Должен ли он нести ответственность, если его опасения насчет остановки судоходства окажутся напрасными?
5. Должен ли был г-н Апфель согласовать свое решение с начальством?

**Примерные тестовые задания для экзамена**

1. Определите последовательность действий руководителя организации по планированию развития команды, которая осуществляет этически корректное поведение:

подбор соответствующих специалистов - мотивация участников – осуществление вопросов трудового характера

подбор соответствующих специалистов - обучение членов команды - организация собраний и встреч - осуществление обратной связи посредством специальных анкет - ведение информационных баз и записей по работе команды – осуществление вопросов трудового характера

подбор соответствующих специалистов - обучение членов команды - организация собраний и встреч - осуществление обратной связи посредством специальных анкет - ведение информационных баз и записей по работе команды – предупреждение или работа с конфликтами - мотивация участников – осуществление вопросов трудового характера

подбор соответствующих специалистов - обучение членов команды - организация собраний и встреч - ведение информационных баз и записей по работе команды – предупреждение или работа с конфликтами - мотивация участников

2. Определите последовательность действий руководителя организации по установлению правил совместной работы по внедрению этически корректного поведения:

познакомится, обменяется контактами - договорится об удобной частоте, месте и времени очных сессий - договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации

договорится об удобной частоте, месте и времени очных сессий - познакомится, обменяется контактами - договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации

познакомится, обменяется контактами - договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации - договорится об удобной частоте, месте и времени очных сессий

познакомится, обменяется контактами - договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации

3. Определите последовательность действий руководителя проекта при проведении текущей сессии по внедрению этически корректного поведения:

выяснить в каком состоянии находится работа над проектом – выявить и разобрать трудности в проектной работе над проектом – ответить на вопросы от участников команды - определить следующий рубеж проектной работы – сформулировать следующие действия работы команды

выяснить в каком состоянии находится работа над проектом – выявить и разобрать трудности в проектной работе над проектом – ответить на вопросы от участников команды

выявить и разобрать трудности в проектной работе над проектом – ответить на вопросы от участников команды - определить следующий рубеж проектной работы – сформулировать следующие действия работы команды

выяснить в каком состоянии находится работа над проектом – выявить и разобрать трудности в проектной работе над проектом – определить следующий рубеж проектной работы – сформулировать следующие действия работы команды

4. Определите последовательность действий руководителя проекта на этапе генерации идей по внедрению этически корректного поведения:

помочь команде генерировать идеи по выполнению проекта - осуществить первичное распределение ролей и зон ответственности – провести оценку дефицита компетенций участников команды

провести установочную встречу – разъяснить порядок работы над проектом в течение месяца – провести оценку дефицита компетенций участников команды

провести установочную встречу – разъяснить порядок работы над проектом в течение месяца – помочь команде генерировать идеи по выполнению проекта - осуществить первичное распределение ролей и зон ответственности – провести оценку дефицита компетенций участников команды

провести установочную встречу – разъяснить порядок работы над проектом в течение месяца – помочь команде генерировать идеи по выполнению проекта - осуществить первичное распределение ролей и зон ответственности

5. Определите последовательность использования специальных инструментов руководителем команды проекта по управлению командой по внедрению этически корректного поведения:

организовать наблюдение и обсуждение - осуществить регулирование оплаты, льгот и поощрений участников команды - осуществлять управление изменениями в проекте – провести реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта

организовать наблюдение и обсуждение - провести анализ деятельности команды проекта – сформировать отчеты об исполнении работ проекта – провести оценку исполнения работ проекта – осуществить регулирование оплаты, льгот и поощрений участников команды - осуществлять управление изменениями в проекте – провести реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта

организовать наблюдение и обсуждение - провести анализ деятельности команды проекта – сформировать отчеты об исполнении работ проекта – провести оценку исполнения работ проекта – провести реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта

организовать наблюдение и обсуждение - провести анализ деятельности команды проекта – сформировать отчеты об исполнении работ проекта – провести оценку исполнения работ проекта – осуществить регулирование оплаты, льгот и поощрений участников команды - осуществлять управление изменениями в проекте

**ПК–2** Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

**ПК-2.1** Организует процесс внедрения системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации

***Вопросы к экзамену***

1. Системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов
2. Организация и планирование производства в условиях цифровизации
3. Основные элементы, определяющие величину производственной мощности.
4. Виды производственной мощности и методы ее расчета.
5. Загрузка производственной мощности. Оптимизация производственной мощности.
6. Виды стратегий планирования производственных мощностей.
7. Управление мощностью.
8. Понятие «производственной программы» и ее содержание.
9. Процесс разработки производственной программы.
10. Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы
11. Стратегия инвестирования в развитие производственной мощности.
12. Пространственная организация производства: понятие, задачи, причины.
13. Выбор места расположения предприятия: факторы выбора, уровни выбора, порядок расчетов.
14. Формирование пространственной сети поставщиков: требования к выбору, оценка поставщиков, методы выбора.
15. Пространственная планировка предприятия: производственная структура предприятия (подразделения, пространственная планировка цехов, участков, генеральный план предприятия).
16. Размещение оборудования: варианты размещения, методы рациональной расстановки.
17. Задачи и виды производственного планирования.
18. Содержание агрегатного планирования.
19. Формирование производственной программы.
20. Методы агрегатного планирования.

21. Дезагрегирование в агрегатном планировании.
22. Сущность и виды запасов.
23. Решения в управлении независимыми запасами: содержание решений; затраты на ведение запасов; оптимальный объем заказа; точка заказа (перезаказа); страховой запас.
24. Системы управления запасами при независимом спросе: с фиксированным объемом, с фиксированным периодом, с дисконтируемым количеством.
25. Системы учета в управлении запасами: непрерывная система, периодическая система, двух контейнерная система («Две корзины»).
26. Потери на производстве: виды и методы определения.
27. Производственный поток создания ценности.

### ***Практические задания для экзамена***

#### ***Задание 1.***

Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 8 часов, при этом используется 6 станков. Предприятие работает 288 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 8 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

#### ***Задание 2.***

Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 4 часа, при этом используются 3 станка. Предприятие работает 350 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 7 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

#### ***Задание 3.***

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

### ***Тестовые задания для экзамена***

1. Определите объем товарной продукции комбината за отчетный квартал, если известны следующие данные. Основными цехами целлюлозно-бумажного комбината за квартал изготовлено продукции на 1400 тыс. руб., в том числе на

внутрипроизводственные нужды израсходовано продукции на 100 тыс. руб.;  
вспомогательными цехами для реализации выработано продукции на 120 тыс. руб.;  
выполнены ремонтные работы по договору на сумму 200 тыс. руб.

1620 тыс. руб

2100 тыс. руб

1870 тыс. руб

1435 тыс. руб

2. Определите объем валовой продукции, если известны следующие данные.  
В течение года бумажно-картонной фабрикой выпущено 450 тыс. картонных  
коробок по цене 120 руб. за единицу и 500 тыс. коробок по цене 210 руб. за единицу.  
Остаток незавершенного производства на начало года составил 320 тыс. руб., а на  
конец года – 290 тыс. руб.

158 970 тыс. руб.

178 210 тыс. руб.

217 510 тыс. руб.

187 414 тыс. руб.

3. Определите планируемый объем реализованной продукции, если известны  
следующие данные. Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном  
выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г –  
4000 пачек. Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г  
– 290 руб. Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало  
планируемого периода составляют 2530 тыс. руб. Готовая продукция, отгруженная  
потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб. Остатки  
нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб.

3874 тыс. руб.

4152 тыс. руб.

3458 тыс. руб.

2178 тыс. руб.

4. Определите первоначальную стоимость оборудования, если оно было  
приобретено 15 августа по цене 450 тыс. рублей. Затраты по доставке и наладке  
составили 12 тыс. рублей. Срок полезного использования – 5 лет.

462 тыс. руб.

415 тыс. руб.

345 тыс. руб.

217 тыс. руб.

5. Определите остаточную стоимость оборудования, если оно было  
приобретено 15 августа по цене 450 тыс. рублей. Затраты по доставке и наладке  
составили 12 тыс. рублей. Срок полезного использования – 5 лет.

431,2 тыс. руб.

4152 тыс. руб.

3458 тыс. руб.

2178 тыс. руб.

## **ПК-2.2 Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации**

### ***Вопросы к экзамену***

1. Концепция системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации.
2. Концепция планирования производства в условиях цифровизации.
3. Мониторинг системы процессного управления в организации в условиях цифровизации
4. План производства, производственная программа, производственная мощность.
5. Финансовый план предприятия.
6. Бизнес-планирование на предприятии.
7. Оперативно-календарное планирование.
8. Комплексные системы планирования производственных ресурсов
9. Значение проектирования производственных систем.
10. Основные принципы организации производственных процессов
11. Тип производства и определяющие его признаки.
12. Целевые формы организации производства: поточная, гибкая, маршрутная (групповая)
13. Производственный процесс, его состав и структура.
14. Размещение оборудования.
15. Размещение производственных и сервисных объектов
16. Содержание, задачи и функции оперативного планирования и производства.
17. Нормативно-календарные расчеты в различных типах производства.
18. Межцеховое оперативно-календарное планирование.
19. Внутрицеховое календарное планирование.
20. Оперативное управление производством.

### ***Практические задания для экзамена***

#### ***Задание 1.***

Определите, каким образом необходимо занять комнаты, расположенные одна за другой в одну линию, каждая из которых предназначена для маркетолога (А), специалиста по рекламе (В), имиджмейкера (С), экономиста (D), если интенсивность взаимосвязей, выраженная через число контактов, составляет:  $AB = 30$ ;  $BC = 40$ ;  $CD = 75$ ;  $AD = 100$ ;  $BD = 85$ ;  $AC = 55$ .

#### ***Задание 2.***

Определите, каким образом необходимо занять помещения, расположенные одно за другим в одну линию, каждое из которых предназначено для канцелярии (А), планового отдела (В), бухгалтерии (С), экономического отдела (D), если интенсивность взаимных контактов составляет:  $AB = 10$ ;  $BC = 15$ ;  $CD = 20$ ;  $AD = 30$ ;  $BD = 10$ ;  $AC = 20$ .

### ***Задание 3.***

Определите длительность производственного цикла, если известно, что предприятие будет работать 268 дней из 366 дней в году, в две смены, продолжительностью 8 часов каждая. Технологический цикл длится 8 часов, на перерывы между операциями отведено 2 часа, на естественные процессы – 2 часа. Всего технологический процесс включает 7 операций.

### ***Задание 4.***

Постройте график движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при последовательном, параллельном, последовательно-параллельном движении партии, если известно, что: · Партия состоит из 5 деталей ( $n$  – число деталей); · Технологический процесс включает 4 операции ( $m$  – число операций):  $t_1 - 3$ ;  $t_2 - 4$ ;  $t_3 - 2$ ;  $t_4 - 3$  мин. · Размер транспортной партии  $p = 1$  шт. · Каждая операция выполняется на одном станке ( $q$  – число рабочих мест).

### ***Задание 5.***

Постройте график движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при последовательном, параллельном, последовательно-параллельном движении партии, если известно, что: · партия состоит из 5 деталей; · технологический процесс включает 4 операции, время которых:  $t_1 - 3$ ;  $t_2 - 4$ ;  $t_3 - 2$ ;  $t_4 - 3$  мин.; · размер транспортной партии – 1 шт.; · каждая операция выполняется на одном станке.

### ***Тестовые задания для экзамена***

1. Определите этапы переход организации к процессному управлению:  
выделение бизнес-процессов организации - назначение ответственного за каждый бизнес-процесс - определение границ бизнес-процессов - определение ключевых показателей бизнес-процессов - описание и документирование бизнес-процессов - анализ и улучшение бизнес-процессов  
выделение бизнес-процессов организации - назначение ответственного за каждый бизнес-процесс - определение границ бизнес-процессов - определение ключевых показателей бизнес-процессов  
определение границ бизнес-процессов - определение ключевых показателей бизнес-процессов - описание и документирование бизнес-процессов - анализ и улучшение бизнес-процессов  
выделение бизнес-процессов организации - определение ключевых показателей бизнес-процессов - описание и документирование бизнес-процессов - анализ и улучшение бизнес-процессов



2. Определите алгоритм выделения цепочек создания ценностей в организации при переходе к процессному управлению:

выделить границы, в рамках которых компания планирует выстраивать цепочки создания ценностей - выделить и описать цепочки создания ценностей на уровне процессов верхнего уровня - провести анализ цепочек создания ценностей по отношению к цепочкам основных конкурентов - исключить из портфеля бизнесов организации продукты (услуги) и цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив

выделить и описать цепочки создания ценностей на уровне процессов верхнего уровня - провести анализ цепочек создания ценностей по отношению к цепочкам основных конкурентов - исключить из портфеля бизнесов организации продукты (услуги) и цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив

выделить границы, в рамках которых компания планирует выстраивать цепочки создания ценностей - выделить и описать цепочки создания ценностей на уровне процессов верхнего уровня - провести анализ цепочек создания ценностей по отношению к цепочкам основных конкурентов

выделить границы, в рамках которых компания планирует выстраивать цепочки создания ценностей - выделить и описать цепочки создания ценностей на уровне процессов верхнего уровня - исключить из портфеля бизнесов организации продукты (услуги) и цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив

3. Определите алгоритм анализа цепочек создания ценностей в организации при переходе к процессному управлению:

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность цепочек в целом – повысить эффективность отдельных элементов цепочки

устранить звенья, не добавляющие ценность – повысить эффективность отдельных элементов цепочки – добавить новые звенья или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку

4. Определите алгоритм действий при управлении процессами на фазе планирования:

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля

определение потребителей процесса, уточнение требований потребителей, выходных целей процесса, целей по эффективности – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса.

определение основных целей процесса на базе сформулированной миссии и видения организации и оценки своего места на рынке – формирование задач, целей и требований к процессу на основе стратегических задач - разработка системы контроля - проверка правильности проектирования по результатам запуска процесса.

5. Определите алгоритм действий владельцев организации при внедрении процессного управления:

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – анализ достижения целей по совершенствованию процессов – поддержка и развитие системы организационного развития – организация постоянного обучения персонала

анализ результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов – выделение необходимых ресурсов для выполнения проектов по совершенствованию процессов – создание механизмов, необходимых для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

**Реферат** – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Кейс-задание.**

Кейс-задания - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную

ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Кейс-задание является основным элементом метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Учебными целями метода кейсов являются:

- развитие аналитического мышления;
- развитие практических навыков работы с информацией;
- развитие навыков разработки управленческих решений;
- освоение современных управленческих и социально-психологических технологий;
- повышение коммуникативной компетентности;
- развитие навыков конструктивной критики;
- повышение мотивации к обучению и профессиональному развитию.

Текст кейса может быть различным по объему. Различают полные кейсы, сжатые кейсы и мини-кейсы.

Полные кейсы (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

Сжатые кейсы (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

Мини-кейсы (1–2 страницы и менее), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

Этапы выполнения кейс-задания Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

### **Критерии оценки знаний обучаемых при работе с кейс-заданием**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток

теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 % тестовых заданий.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

**Задача** - средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

**Критерии оценки знаний обучаемых при выполнении задачи.**

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены поставленные цели работы, студент четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.



**Оценка «хорошо»** ставится, если выполнены все задания работы; студент ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «удовлетворительно»** ставится, если выполнены все задания по задаче с замечаниями; студент ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится, если студент не выполнил или выполнил неправильно задания по задаче; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### **Лабораторная работа.**

Лабораторная работа поможет получить ответы на все вопросы:

1. Какие результаты можно получить от применения методов бережливого производства в офисе и сфере услуг?
2. Какие потери можно устранить в офисе и каков их реальный вес и влияние на рентабельность компании?
3. Какие методы и подходы бережливого производства являются ключевыми для бережливого офиса?
4. Этапы внедрения, кто должен управлять процессом внедрения?
5. С какими проблемами придется столкнуться и типичные ошибки на этапе внедрения?

Методика проведения лабораторной работы:

Первое занятие лабораторной работы:

1. Основы бережливого офиса.
2. Потери в офисе.
  - Групповая работа: поиск потерь в офисе.
3. Поток создания ценности в офисе.
  - Групповая работа: описание потока создания ценности офисного процесса.
4. 5S в офисе.
5. Практикум: 5S в офисе.

Второе занятие лабораторной работы:

6. Визуализация офисных процессов.
7. Выравнивание офисных процессов.
8. Использование карточек канбан в офисе.
  - Групповая работа: определение зон использования канбан в офисе.
9. Стандартизация операций и рабочие инструкции Учебный пример: стандарт операции.
  - Групповая работа: стандартизация офисного процесса.
10. Внедрение:
  - Цели и задачи внедрения.
  - Планирование внедрения «бережливого офиса».
  - Организационные тонкости.
  - Сквозная практическая работа: разработка плана внедрения бережливого офиса.

Инструменты бережливого офиса, используемые в процессе выполнения лабораторной работы:

Система 5S – система рационализации рабочего места. Пошаговое ее выполнение звучит так: сортируй, соблюдай порядок, содержи в порядок, стандартизируй и сохраняй достигнутое.

Расчет времени такта. Время такта показывает, насколько быстро должны идти процессы или работать сотрудники для удовлетворения потребностей клиента. Соответственно, работа офиса должна соотноситься с темпом работы ваших потребителей. Данный показатель рассчитывается индивидуально по специальной формуле. Это влияет на рабочие процессы, происходящие в течение дня.

Питч – оптимальное количество времени для продвижения определенного количества работы через поток создания ценности. Расчет питча заключается в определении времени такта и оптимального объема работ для передвижения потока. Если время такта равно 8 минутам и оптимальный объем работ 30 листов, то питч будет равен 240 минут.

Стандартизация рабочего места – важным условием свободного протекания потока внутри организации является максимальное удобство каждого работника. Аналогично производству бережливый офис предлагает ряд простых правил размещения рабочих мест, предметов на столе, шкафов с документами.

Выравнивание рабочей нагрузки - суть данного инструмента заключается в определении загрузки каждого работника в течение рабочего дня и равномерного перераспределения между всеми сотрудниками.

Карта потока создания ценности – условное представление всех операций в потоке создания ценности. Данный инструмент используется для анализа и выявления потерь и при планировании изменений, обучения новых сотрудников и нейтрализации конфликтов. Карта позволяет расширить знания сотрудников о процессах, протекающих в организации и превратить узкоспециализированного работника в работника способного выполнять все виды работ в офисе, что является неперенным условием выравнивания нагрузки и тем самым повышения качества работы всей организации.

Короткие организационные совещания позволяют равномерно распределить рабочую нагрузку на день и поставить общие задачи. Часто такие совещания еще называют планерками. При этом для эффективности таких совещаний необходимо соблюдать ряд правил, важнейшими из которых являются: время проведения не более 10 минут, концентрации на делах, предстоящих сегодня и посещения планерок всеми сотрудниками. Кроме практического значения по постановке задач носит и поддерживающее мотивирующее значение, связанное с признанием достижений и результатов работы каждого.

Система документооборота – в силу специфики работы в офисе важным является определить виды и формы используемых документов, а также сформировать пути прохождения документов по организации и проинформировать об этих путях каждого сотрудника. Это позволит избежать

потерь связанных с поиском пропавших документов и повышает производительность работы всей организации.

Канбан – система информирования подразделений организации о потребностях в ресурсах. Система состоит из карточек, в которых указана потребность в ресурсах (документах, канцелярских принадлежностях) и организованной системы кругооборота таких карточек в организации. Применение таких карточек позволяет упростить коммуникацию, нехватку ресурсов и излишние запасы в организации.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся на лабораторной работе**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания лабораторной работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

#### **Критерии оценки научной дискуссии:**

**Оценка «5» (отлично)** ставится, если: обучающийся полно усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.

**Оценка «4» (хорошо)** ставится, если: ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Оценка «3» (удовлетворительно)** ставится, если: неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены

ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

### **Критерии оценки обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или

выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Ключко Е.Н., Шичих Р.А. Производственный менеджмент : учебное пособие для магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации». – Краснодар: КубГАУ, 2018. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=5234>

2. Управление бизнес-процессами : учебное пособие / Н. Д. Горюнова, Д. Ю. Ковылкин, Л. Н. Никитина [и др.] ; под редакцией Л. Н. Никитиной. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 89 с. — ISBN 978-5-7937-1741-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102983.html>

3. Леонов, С. А. Организация производства. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия : учебное пособие / С. А. Леонов, Ю. А. Попов. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 91 с. — ISBN 978-5-7937-1808-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102937.html>

4. Назаренко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запороец, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 176 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109394.html>

## Дополнительная учебная литература

1. Бенгина, Т. А. Сетевое планирование и управление : учебное пособие / Т. А. Бенгина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 44 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111773.html>

2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг [и др.] ; перевод А. Матусевич ; под редакцией А. А. Белайчука. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 504 с. — ISBN 978-5-9614-7207-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122538.html>

3. Козлов, В. С. Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / В. С. Козлов. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 208 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123491.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень электронно-библиотечных систем

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

### Рекомендуемые интернет сайты:

- <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;

- Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>

- Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>

- Вопросы методики преподавания в вузе [https://hum.spbstu.ru/voprosu\\_metodiki\\_prepodavaniya\\_v\\_vuze/](https://hum.spbstu.ru/voprosu_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/)

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

- Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://www.gks.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Производственный менеджмент: метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания для практических занятий обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 41 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_sem\\_zanjatija\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_sem_zanjatija_PM.pdf)

2. Производственный менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 22 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_sam\\_rab\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_sam_rab_PM.pdf)

3. Производственный менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко. Методические указания по выполнению контрольной работы обучающимися заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 20 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_kont.rab\\_PM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_kont.rab_PM.pdf)

4. Клочко Е.Н. Производственный менеджмент: метод. рекомендации для лабораторной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 39 с.

Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Methodichka\\_SM\\_sam\\_rabota\\_.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Methodichka_SM_sam_rabota_.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

## Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

## Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Производственный менеджмент	"Помещение №104 ЗР, посадочных мест — 52; площадь — 82м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;" г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета защиты растений	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета защиты растений
2.	Производственный менеджмент	"Помещение № 8 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 36,5м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации



		специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);"	
3.	Производственный менеджмент	Помещение № 111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); Персональный компьютер – 15 шт. программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
4.	Производственный менеджмент	Помещение № 2 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,6м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса
5.	Производственный менеджмент	Помещение № 226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м <sup>2</sup> ; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса
6.	Производственный менеджмент	Помещение № 511 ЭЛ, площадь — 42,3м <sup>2</sup> ; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации