ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор ОАО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Производственный менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.01.2016 г., №7, и в соответствии с приказом №245 от 6 апреля 2021г. Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Производственный менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Производственный менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 202 г. - 72 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол №11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….…..5
1.1 Перечень формируемых компетенций……5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств……5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……25
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания….60
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций…….63

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Производственный менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Производственный менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции и индикатора	формулировка компетенции
УК	**УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-1	владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования
индикатор достижения компетенции	
ПК-1.3	осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации
ПК-3	владеет навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации
индикаторы достижения компетенции	
ПК-3.1	владеет современными методами организации и управления производством, имеет представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определяет количественные и качественные требования к производственным ресурсам, оценивает рациональность их использования
ПК-3.3	проводит руководство анализом выполнения производственной программы по объемам производства и качеству продукции, производительности труда. Разрабатывает на основе результатов анализа предложения по использованию внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производственной программы
ПК-3.5	обладает знаниями в области экономики и организации производства, технологических процессов и режимов производства, структуре и штатам организации, специализации и перспективах ее развития

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения цели	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования	**ПК-1.3** - осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в	**Знать** - производство и производственные системы; - календарное планирование производства; - основные понятия о производственном процессе;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** производстве и производственных системах; - календарном планировании производства; - основных понятиях о производственном процессе	**Блок А** – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** производстве и производственных системах; - календарном планировании производства; - основных понятиях о производственном	

	структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации			процессе	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** производстве и производственных системах; - календарном планировании производства; - основных понятиях о производственном процессе	
		Уметь - анализировать внешние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** анализировать внешние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия;	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** анализировать внешние факторы, определяющие организацию и	

				менеджмент предприятия;	
			Продвину-тый уровень	**Сформированное умение эффективно** анализировать внешние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия	
		Владеть - навыками проектирования организации производства и организации производственных процессов;	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** навыками проектирования организации производства и организации производственных процессов	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Демонстри-рует владения на базовом уровне** навыками проектирования организации производства и организации производственных процессов	
			Продвину-тый уровень	**Демонстри-рует владения на высоком уровне**	

				- навыками проектирования организации производства и организации производственных процессов	
ПК-3 - владеет навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации	**ПК-3.1 –** владеет современными методами организации и управления производством, имеет представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определяет количественные и качественные требования к производственным ресурсам, оценивает рациональность их использования	**Знать** - основные типы производства; - виды производственных структур	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** основных типах производства; - видах производственных структур	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об** основных типах производства; - видах производственных структур	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления об** основных типах производства; - видах производственных структур	
		Уметь - анализировать	**Пороговый уровень**	**В целом успешное,**	**Блок В –** задания

		внутренние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия, производства и производственных процессов; - проектировать организацию производственной системы предприятия как сложную управляемую систему		**но не системное умение** анализировать внутренние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия, производства и производственных процессов; - проектировать организацию производственной системы предприятия как сложную управляемую систему	реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** анализировать внутренние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия, производства и производств	

				енных процессов; - проектировать организацию производственной системы предприятия как сложную управляемую систему	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** анализировать внутренние факторы, определяющие организацию и менеджмент предприятия, производства и производственных процессов; - проектировать организацию производственной системы предприятия как сложную управляемую систему	
		Владеть - навыками и умениями проектирования в организации простых и сложных процессов;	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** навыками и умениями	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуацио

		- основами моделирования ситуаций, а также разработки и принятия решений		проектирования в организации простых и сложных процессов; - основами моделирования ситуаций, а также разработки и принятия решений	нные задачи
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** навыками и умениями проектирования в организации простых и сложных процессов; - основами моделирования ситуаций, а также разработки и принятия решений	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** - навыками и умениями проектирования в организации простых и сложных процессов; - основами моделирования ситуаций, а также разработки и принятия	

				решений	
ПК-3 - владеет навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации	**ПК-3.1** - владеет современными методами организации и управления производством, имеет представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определяет количественные и качественные требования к производственным ресурсам, оценивает рациональность их использования	**Знать:** - факторы, влияющие на эффективность принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** факторах, влияющих на эффективность принятия реше-ний в управлении операционной (производствен-ной) деятельности организаций	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** факторах, влияющих на эффективность принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** факторах, влияющих на эффективность принятия реше-ний в управлении	

				операционной (производствен-ной) деятельности организаций	
		Уметь: - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений по операционной (производственной) деятельности организаций; - спроектировать и обеспечить принятие решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений по операционной (производственной) деятельности организаций; - спроектировать и обеспечить принятие решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений по операционной (производственной) деятельности организаций; - спроектировать и обеспечить принятие решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение** эффективно в	

				зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений по операционной (производственной) деятельности организаций; - спроектировать и обеспечить принятие решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
		Владеть: - методами разработки и принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций и правила их применения	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методами разработки и принятия решений в управлении операционной	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

				(производственной) деятельности организаций и правила их применения	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** методами разработки и принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций и правила их применения	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методами разработки и принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций и правила их применения	
	ПК-3.2 - Разрабатывает предложени	**Знать:** - требования, предъявляемые к качеству	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** требованиях	**Блок А –** задания репродуктивного

	я по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли	управленческих решений		, предъявляемых к качеству управленческих решений	уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** требованиях, предъявляемых к качеству управленческих решений	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** требованиях, предъявляемых к качеству управленческих решений	
		Уметь: - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие**	

				отдельные пробелы умение оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;	
		Владеть: - пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих решений;	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих решений;	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый	**Демонстри-**	

			уровень	**рует владения на базовом уровне** пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленчес ких решений; - методами и инструмента ми осуществлен ия контроля реализации управленчес ких решений;	
			Продвинут ый уровень	**Демонстри-рует владения на высоком уровне** пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленчес ких решений; - методами и инструмента ми осуществлен ия контроля реализации управленчес ких решений;	
	ПК-3.3 - Проводит руководство анализом выполнения производств енной	**Знать:** - количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и	**Пороговый уровень**	**Неполные представле ния о** количествен ных и качественны х методах	**Блок А –** задания репродук тивного уровня: - тестовые

	программы по объемам производства и качеству продукции, производительности труда. Разрабатывает на основе результатов анализа предложения по использованию внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производственной программы	построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей		анализа при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей	задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** количественных и качественных методах анализа при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** количественных и качественных методах анализа при принятии управленчес	

				ких решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей	
		Уметь: в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях.	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях.	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять	

				методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях.	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях.	
		Владеть: - навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** навыками стратегического анализа, разработки и	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

		конкурентоспособности		осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности компетенции

- ПК-1 - владение навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования;

- индикатором компетенции:

- ПК-1.3 - осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации.

- ПК-3 - владение навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации);

- индикаторов компетенции:

- ПК-3.1 - владение современными методами организации и управления производством, имение представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определение количественных и качественных требований к производственным ресурсам, оценка рациональности их использования;

- ПК-3.3 - проведение руководства анализом выполнения производственной программы по объемам производства и качеству продукции, производительности труда. Разработка на основе результатов анализа предложения по использованию внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производственной программы

- ПК-3.5 - обладание знаниями в области экономики и организации производства, технологических процессов и режимов производства, структуре и штатам организации, специализации и перспективах ее развития

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Хронометраж как метод изучения рабочего времени был впервые использован:
а) Г. Фордом;
б) А. Файолем;
в) Ф. Тейлором;
г) Г. Эмерсоном.

2. Суть «вертикального» строения производства состоит:
а) в «последовательности смены фазисов»;
б) в расчленении производственного процесса на составные элементы;
в) в организации поточного производства;
г) во включении в состав корпорации звеньев технологической цепи, предшествующих основному производству.

3. Дробление производственного процесса на мельчайшие односложные операции с тем, чтобы их мог выполнить самый неквалифицированный рабочий – это:
а) организация массового производства;
б) максимальное разделение труда;
в) типизация, унификация оборудования, предметов труда;
г) «вертикальное» строение производства.

4. Усиление государственного регулирования в экономике характерно:
а) для американской модели менеджмента;
б) для шведской «модели социализма» Г. Мюрдаля;
в) для модели «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда;
г) для японской модели менеджмента.

5. «Закон возрастающего производства» К. Адамецкого соответствует следующей современной форме организации общественного производства:
а) концентрации производства;
б) комбинированию производства;
в) специализации производства;
г) кооперированию производства.

6. Поиск новых форм и методов управления в СССР в XX в. осуществлялся:
а) в 1980-1990-е гг.;
б) в 1920-е гг.;
в) в 1930-1950-е гг.;
г) в 1960-1970-е гг.

7. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия (организации) и ее результаты – это:
а) предмет производственного менеджмента;
б) цель производственного менеджмента;
в) задачи производственного менеджмента;
г) функции производственного менеджмента.

8. Обеспечение наиболее эффективного сочетания живого труда со средствами и предметами труда в пространстве и во времени – это:
а) предмет производственного менеджмента;
б) цель производственного менеджмента;
в) задачи производственного менеджмента;
г) функции производственного менеджмента.

9. Оптимизация производственной и организационной структуры управления предприятием – это:
а) предмет производственного менеджмента;
б) цель производственного менеджмента;
в) задачи производственного менеджмента;
г) функции производственного менеджмента.

10. К функциям производственного менеджмента не относится:
а) планирование;
б) организация;
в) коммуникация;
г) контроль.

11. Формирование на предприятии системы стимулов, побуждающих работников к высокопроизводительному труду – это:
а) планирование;
б) организация;
в) мотивация;
г) контроль.

12. Способ передачи деталей, при котором обработка производится партиями, а переход с операции на операцию только после обработки всей партии:
а) параллельный;
б) последовательный;
в) смешанный;
г) нет правильного ответа.

13. В единичном и мелкосерийном производстве обычно применяют:
а) последовательный вид движения;

б) параллельный;
в) последовательный и смешанный;
г) нет правильного ответа.

14. Основной ПП разделяется на следующие функции:
а) заготовительная, обрабатывающая и сборочная;
б) заготовительная, обрабатывающая и реализующая;
в) заготовительная и транспортная;
г) нет правильного ответа.

15. Участки оборудования располагаются в порядке ТП:
а) согласованность;
б) прямоточность;
в) ритмичность;
г) нет правильного ответа.

16. Длительность производственного цикла это:
а) время, в течении которого обрабатываемые изделия находятся в производстве;
б) промежуток времени между обработкой двух деталей;
в) интервал времени между очередными выпусками равного количества изделий;
г) нет правильного ответа.

17. Параллельно-последовательный вид движения:
а) с операции на операцию детали передаются поштучно или небольшими партиями;
б) с операции на операцию детали передаются только всей партией;
в) отдельные детали в партии частично одновременно обрабатываются на двух или нескольких операциях;
г) нет правильного ответа.

18. Параллельный вид движения применяется:
а) только в серийном производстве;
б) в единичном и массовом производстве;
в) в крупносерийном и массовом производстве;
г) нет правильного ответа

19. Производственный процесс протекает:
а) только во времени;
б) во времени и в пространстве;
в) только в пространстве;
г) нет правильного ответа.

20. Законченная часть ТП, выполняемая на одном рабочем месте:
а) технологический переход;
б) технологическая операция;
в) вспомогательный переход;
г) нет правильного ответа

21. Технологический процесс это:
а) процесс, в результате которого изменяется форма, размеры, свойства изделия;
б) процесс, который не приводит к изменению формы, размеров, и свойств изделия;
в) законченная часть технологического перехода;
г) нет правильного ответа.

22. Процесс труда, в результате которого никакой продукции не создается, это:
а) вспомогательный ПП;
б) основной ПП;
в) обслуживающий ПП;
г) нет правильного ответа

23. Нетехнический процесс, это:
а) процесс, который приводит к изменению формы, размеров и свойств изделия;
б) комплекс полезных действий по реализации готовой продукции;
в) процесс, который не приводит к изменению форм, размеров и свойств изделия;
г) нет правильного ответа.

24. Изделие, это:
а) законченная часть ТП, выполняемая на одном рабочем месте;
б) любой предмет труда, подлежащий изготовлению на производстве;
в) основная структурная единица ПП;
г) нет правильного ответа.

Тестовые задания 2

1. Комплекс работ по определению основных направлений и пропорций развития предприятия – это:
а) контроль;
б) мотивация;
в) планирование;
г) координация.

2. К задачам производственного планирования относят следующие:
а) определение средства достижения поставленных целей;
б) обеспечение увязки планирования с другими функциями;
в) формирование системы стандартов и показателей для оценки результатов деятельности предприятия;
г) все ответы верны.

3. Не относится к рыночным отношениям:
а) отсутствие отчетности предприятия о выполнении своих планов перед вышестоящей организацией;
б) выделение предприятию государством ресурсов, необходимых для выполнения планов;
в) необязательность разработки предприятием планов;
г) отсутствие административных последствий для руководства предприятия в случае невыполнения плана.

4. К факторам, определяющим повышение роли планирования на макроэкономическом уровне, не относятся:
а) концентрация производства;
б) рост доли коллективного потребления;
в) обострение глобальных проблем современности;
г) интернационализация капитала.

5. К факторам, определяющим повышение роли планирования на микроэкономическом уровне, не относятся:
а) концентрация производства;
б) рост доли коллективного потребления;
в) диверсификация производства;
г) развитие акционерной формы собственности.

6. Планы, разрабатываемые, как правило, на один год, называются:
а) календарными планами;
б) перспективными планами;
в) текущими планами;
г) стратегическими планами.

7. Планирование, ориентированное на долгосрочную перспективу, называется:
а) календарным планированием;
б) перспективным планированием;
в) текущим планированием;
г) среднесрочным планированием.

8. Обычно бизнес-план составляется:
а) когда создается новое предприятие;
б) реконструируется, расширяется действующее предприятие;
в) осуществляется переход на производство новой продукции;
г) все ответы верны.

9. Бизнес-план в отличие от традиционного плана:
а) структурно регламентирован вышестоящей организацией;
б) является обязательным;
в) акцентирует внимание на объеме выпускаемой продукции;
г) является коммерческой тайной предприятия.

10. Четкое описание тех видов продукции или услуг, которые будут выведены на рынок, с детальным указанием их конкурентных преимуществ относят к следующему разделу бизнес-плана:
а) резюме проекта;
б) описание продукции;
в) сведения о компании и ее бизнесе;
г) анализ рынка сбыта.

11. Распределение по сегментам потенциальных покупателей продукции или услуг предприятия, определение емкости рынка, возможный объем продаж по годам, относят к следующему разделу бизнес-плана:
а) резюме проекта;
б) описание продукции;
в) сведения о компании и ее бизнесе;
г) анализ рынка сбыта.

12. Краткое изложение сущности проекта с подчеркиванием его привлекательности для потенциальных клиентов, относят к следующему разделу бизнес-плана:
а) резюме проекта;
б) описание продукции;
в) сведения о компании и ее бизнесе;
г) анализ рынка сбыта;

13. Товарная продукция отличается от валовой:
а) на величину остатков готовой продукции на складах;
б) на величину изменения объема незавершенного производства;
в) на величину изменения остатков полуфабрикатов собственного производства;
г) на величину изменения внутризаводского оборота.

14. Реализованная продукция отличается от товарной:
а) на величину остатков готовой продукции на складах;
б) на величину изменения объема незавершенного производства;
в) на величину изменения остатков полуфабрикатов собственного производства;
г) на величину изменения внутризаводского оборота.

15. Продукция, не законченная изготовлением в данном цехе, относится:
а) к незавершенному производству;
б) к полуфабрикатам собственного производства;
в) к готовым изделиям;
г) нет правильного ответа.

16. Законченные и полностью укомплектованные изделия, относятся:
а) к незавершенному производству;
б) к полуфабрикатам собственного производства;
в) к готовым изделиям;
г) нет правильного ответа.

17. Продукция, технологический процесс производства которой закончен в одном цехе, но которая подлежит доработке в другом цехе, относится:
а) к незавершенному производству;
б) к полуфабрикатам собственного производства;
в) к готовым изделиям;
г) нет правильного ответа.

18. Разработка производственной программы одновременно по предприятию и цехам характерна:
а) для поточного производства;
б) для единичного производства;
в) для массового производства;
г) для серийного производства.

19. При каком типе производства планирование производственной программы затруднено отсутствием к моменту ее составления точно установленной номенклатуры или комплектности изделий:
а) при поточном производстве;
б) при единичном производстве;
в) при массовом производстве;
г) при серийном производстве.

20. При каком типе производства производственную программу надо разрабатывать и распределять по кварталам:
а) при поточном производстве;

б) при единичном производстве;
в) при массовом производстве;
г) при серийном производстве.

21. Сущность организации труда на промышленном предприятии состоит:
а) в организации технологических процессов как совокупности организационных связей и решений, составляющих существо любого производства;
б) в создании определенной структуры или системы из множества элементов, в том числе элементов трудовой деятельности;
в) в рациональном использовании имеющихся ресурсов предприятия;
г) в построении рационального порядка протекания трудового процесса с учетом характерных особенностей предприятия (отрасли промышленности).

22. Трудовой процесс в структуре производственного процесса — это:
а) совокупность действий исполнителя (группы исполнителей) по преобразованию предметов труда в конечный продукт, выполняемых на рабочих местах;
б) последовательность технологических операций, необходимых для достижения цели производственного процесса;
в) процесс превращения предмета труда в готовую продукцию на основе известной технологии;
г) процесс воздействия машины или инструмента на предмет труда, в результате которого происходит изменение его состояния.

23. Установление технически обоснованных норм труда для работников – это:
а) оплата и стимулирование труда;
б) организация рабочих мест;
в) техническое нормирование труда;
г) охрана труда.

24. Разработка системы мер по сохранению жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности – это:
а) оплата и стимулирование труда;
б) организация рабочих мест;
в) техническое нормирование труда;
г) охрана труда.

25. Определение формы, системы и критериев оплаты и стимулирования труда работников – это:
а) оплата и стимулирование труда;
б) организация рабочих мест;

в) техническое нормирование труда;
г) охрана труда.

26. Вспомогательное время — это:
а) время, затрачиваемое на изменение формы, размера и свойств предмета труда;
б) время, в течение которого производятся действия, обеспечивающие выполнение основной работы;
в) время, в течение которого выполняется производственная операция;
г) время, связанное с уходом за оборудованием и поддержанием рабочего места в нормальном рабочем состоянии на протяжении смены.

27. Оперативное время – это:
а) время, затрачиваемое на изменение формы, размера и свойств предмета труда;
б) время, в течение которого производятся действия, обеспечивающие выполнение основной работы;
в) время, в течение которого выполняется производственная операция;
г) время, связанное с уходом за оборудованием и поддержанием рабочего места в нормальном рабочем состоянии на протяжении смены.

28. Перекрываемое время – это:
а) время машинно-ручной работы, выполняемой при помощи механизмов или машинами при непосредственном участии исполнителя;
б) время выполнения основной, вспомогательной и работы по обслуживанию в период машинной (автоматической, аппаратурной) работы оборудования;
в) время выполнения вспомогательных и работ по обслуживанию при неработающем оборудовании;
г) время, в течение которого исполнитель наблюдает за работой оборудования и обеспечивает заданные параметры.

29. Время активного наблюдения – это:
а) время машинно-ручной работы, выполняемой при помощи механизмов или машинами при непосредственном участии исполнителя;
б) время выполнения основной, вспомогательной и работы по обслуживанию в период машинной (автоматической, аппаратурной) работы оборудования;
в) время выполнения вспомогательных и работ по обслуживанию при неработающем оборудовании;
г) время, в течение которого исполнитель наблюдает за работой оборудования и обеспечивает заданные параметры.

30. Несвоевременная подача материалов и сырья, перебои в подаче энергоисточников, неисправности оборудования относят:
а) к перерывам, связанным с нарушением трудовой дисциплины;
б) к перерывам, связанным с нарушением нормального течения производственного процесса;
в) к перерывам на отдых;
г) к перерывам, установленным организацией производственного процесса.

31. К методу непосредственных замеров относится:
а) изучение продолжительности затрат рабочего времени на протяжении смены;
б) наблюдение и измерение длительности отдельных повторяющихся элементов операции;
в) параллельное проведение фотографии и хронометража;
г) изучение продолжительности затрат рабочего времени, возникающих на протяжении смены.

32. С помощью фотографии рабочего времени исполнителя:
а) устанавливают причины возникновения потерь рабочего времени на протяжении смены;
б) получают исходные данные для разработки нормативов и норм времени на отдельные части производственной операции;
в) осуществляют поиск резервов использования оборудования во времени;
г) наблюдают для определения и анализа структуры рабочего времени исполнителей.

33. С помощью хронометража:
а) выявляют причины возникновения потерь рабочего времени;
б) получают исходные данные для разработки нормативов на отдельные операции;
в) изучают передовые приемы и методы труда;
г) наблюдают для определения и анализа структуры рабочего времени исполнителей.

34. Изучение затрат рабочего времени на основе выборочных наблюдений, проводимых в случайно выбранные моменты – это:
а) метод моментных наблюдений;
б) хронометраж;
в) фотография:
г) фотохронометраж.

35. Эффективный годовой фонд рабочего времени определяется:
а) календарным фондом рабочего времени;

б) календарным фондом рабочего времени и числом плановых выходных дней;
в) номинальным фондом рабочего времени и числом невыходов на работу по различным причинам;
г) числом выходных дней согласно графику и невыходами на работу.

36. Списочная численность — это:
а) численность работников за установленный период времени (месяц, год);
б) количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала);
в) число работников, которые ежесуточно должны находиться на работе для выполнения производственной программы;
г) число работников, необходимых предприятию для выполнения производственной программы.

37. Технически обоснованными являются нормы труда:
а) учитывающие величину затрат рабочего времени на единицу продукции, расчет загрузки оборудования и рабочих мест;
б) разработанные на основе передовых технических и организационных решений для данного рабочего места;
в) разработанные с учетом оптимального использования оборудования, рабочего времени исполнителей и психофизиологических нормативов;
г) обеспечивающие эффективное использование производственного и трудового потенциала предприятия.

38. Норма времени - это:
а) объем выпускаемой агрегатом в единицу времени продукции;
б) затраты рабочего времени на обслуживание единицы оборудования;
в) число производственных объектов, обслуживаемых одним исполнителем или группой рабочих;
г) количество продукции, которое должно быть выпущено одним исполнителем или группой рабочих за установленный период времени (час, смену).

39. Норма выработки - это:
а) объем выпускаемой агрегатом в единицу времени продукции;
б) затраты рабочего времени на обслуживание единицы оборудования;
в) число производственных объектов, обслуживаемых одним исполнителем или группой рабочих;
г) количество продукции, которое должно быть выпущено одним исполнителем или группой рабочих за установленный период времени (час, смену).

40. Факторы роста производительности труда на предприятии – это:
а) возможности экономии общественного и живого труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы;
б) не использованные еще на предприятии возможности экономии трудовых ресурсов;
в) движущие силы, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда;
г) выявленные, но не реализованные возможности затрат живого труда.

А2. Вопросы по темам

1. Что такое «производственный менеджмент», и каково его место в системе управления организацией?
2. Кто занимается производственным менеджментом в организации?
3. Проанализируйте, как регламентирован процесс и методы производственного менеджмента в организации.
4. Каковы предметные области производственного менеджмента, осуществляемые в организации? Какие факторы определяют их состав и взаимодействие?
5. С какой целью выделяются отдельные функции производственного менеджмента? Проанализируйте состав и распределение функций производственного менеджмента в организации.
6. Как можно оценить уровень качества системы производственного менеджмента в организации?
7. Назовите целевые параметры (приоритеты) производственного менеджмента. Обоснуйте, почему они являются приоритетами.
8. Может ли быть достигнута цель получения прибыли и рентабельности, если нарушается принцип экономичности?
9. Что имеется в виду, когда говорится, что производительность организации – «относительный» критерий?
10. Какие типичные показатели производительности отражают качество продукции, сроки выполнения заказа и гибкость?
11. Какими критериями должен руководствоваться управленческий персонал при выборе конкретного показателя производительности?
12. Что включает в себя понятие «производственный потенциал предприятия»?
13. Классификация рабочих мест и их производственный потенциал
14. Как измеряется величина производственного потенциала предприятия?
15. Экономическая оценка производственного потенциала предприятия.
16. Содержание и оценка гибкости и мощности производственного потенциала предприятия.
17. Методы управления формированием и использованием производственного потенциала предприятия.

18. Ущерб от недоиспользования производственного потенциала предприятия.
19. Как совершенствовать работу предприятия?
20. Производственный потенциал и стоимость предприятия.
21. Что понимается под производственным процессом, его сущность и состав?
22. Каково содержание основных производственных процессов?
23. Дайте определение частичного производственного процесса, назовите разновидности составляющих его операций?
24. Какова структура производственных процессов?
25. Назовите основные принципы организации производственных процессов.
26. Что понимается под производственным циклом и какова его структура?
27. В чем различие понятий «производственный процесс и производственный цикл»?
28. Перечислите виды движения предметов труда в процессе производства.
29. Назовите основные пути сокращения производственного цикла и его влияние на экономические показатели организации.
30. Как связаны между собой научно-технический уровень продукции и длительность производственного цикла ее изготовления? Каковы основные задачи организации производства?
31. Что такое структура производственного процесса и чем она определяется?
32. Что понимается под процессом вообще и под производственным процессом в частности?
33. Как подразделяются производственные процессы на предприятии?
34. В чем отличие вспомогательного и обслуживающего процессов?
35. Какое значение имеет дифференциация производственного процесса на основной, вспомогательный и обслуживающий? Приведите примеры подобной дифференциации для организации.
36. Назовите основные принципы организации производственного процесса и раскройте их содержание.
37. Что такое производственная операция и как они классифицируются?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Производство как объект управления
2. Цели, задачи и процесс управления производством
3. Уровни стратегического планирования.
4. Составляющие цикла производственного менеджмента
5. Методы управления в производственном менеджменте
6. Этапы, основные подходы к прогнозированию. Точность и проверка прогнозов. Выбор метода прогнозирования.

7. Дайте характеристику производственной стратегии и ее разработке.
8. Роль производственной стратегии в стратегическом менеджменте.
9. План производства: роль, содержание и характеристика составляющих.
10. Классификация рабочих мест и их производственный потенциал
11. Экономическая оценка производственного потенциала предприятия.
12. Содержание и оценка гибкости и мощности производственного потенциала предприятия.
13. Методы управления формированием и использованием производственного потенциала предприятия.
14. Ущерб от недоиспользования производственного потенциала предприятия.
15. Производственный потенциал и стоимость предприятия.

В2. Тематика рефератов

1. Оценка состояния и перспективы развития промышленности в России.
2. История развития производственного менеджмента.
3. Характеристика технологического уклада России.
4. Иерархия стратегий производственного предприятия.
5. Оценка производственного потенциала предприятия.
6. Формирование структуры управления производственного предприятия
7. Методы разработки эффективных управленческих решений.
8. Методы, функции и формы контроля производственной деятельности.
9. Анализ системы управления качеством производственного предприятия.
10. Анализ системы оперативного управления (MRP, MAP, «канбан», «точно в срок»).
11. Особенности управления персоналом производственного предприятия.
12. Информационные системы в производственном менеджменте.
13. Организационно-технологическое проектирование гибких производственных систем.
14. Разработка стратегии при выборе ассортиментной политики предприятия.
15. Современные методы оценки конкурентоспособности.
16. Особенности и виды конкуренции в современных условиях.
17. Стадии проектирования организации производства.
18. Технологические системы как составная часть производственной системы.
19. Проектирование модели конкурентного поведения на рынке.
20. Организация управления риском производственного предприятия.
21. Инвестиционная активность как условие расширенного воспроизводства.
22. Методы и способы освоения нового изделия в производстве.
23. Система оценки уровня качества продукции.
24. Особенности организационного построения в сфере производства.

25. Анализ эффективности коммуникаций в системе производственного менеджмента.

В3. Тематика презентаций

1. Предприятие как объект организации производства
2. Содержание операционной и производственной деятельности
3. Состав производственной структуры предприятия
4. Формы специализации производственных процессов и предприятий
5. Понятие о производственном процессе и основные принципы его организации
6. Равновесный объем производства и равновесная цена
7. Структура производственного процесса
8. Продолжительность и структура производственного цикла изготовления изделия
9. Типы производства и их технико-экономические характеристики.
10. Производственный цикл изготовления изделий
11. Элементы структуры производственного цикла.
12. Технико-экономические характеристики производственного цикла.
13. Комплекс работ по созданию новой техники.
14. Комплексная подготовка производства
15. Виды специализации производственных процессов и производственных подразделений.
16. Стадии и этапы проектно-конструкторской подготовки производства.
17. Организация технологической подготовки производства
18. Стадии и этапы технологической подготовки производства.
19. Стандартизация и унификация в технологической подготовке производства.
20. Организация освоения производства новой техники
21. Организационная подготовка производства
22. Основные производственные технологические процессы
23. Операционный и другие виды контроля в сборочном производстве
24. Методы формообразования и обработки деталей.
25. Виды контроля в производственном процессе.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи.

Ситуация для анализа 1. «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия Сакурова проработала на крупном высокотехнологичном предприятии. В последние годы дела на нем шли все хуже, и только недавно ситуация стала выправляться. Благодаря разработке и

реализации комплексной программы по улучшению работы предприятия, заказы потребителей выросли, производительность труда и качество продукции повысились. Однако внезапно разразился финансовый кризис в стране. В соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство Анастасия и 50 ее сослуживцев были уволены. Анастасии пришлось искать другую работу, но усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом. Анастасия понимала, что найти себе место в рыночном производстве можно, ответив на вопрос: кому и что она может предложить, за что хорошо заплатят? Сможет ли она повлиять на сокращение затрат на производство? Если сможет, то успех ожидает и ее, и работодателя. Одна из традиционных причин провалов в бизнесе – рассуждала Анастасия, – игнорирование клиентов. Психология, которая замкнута на инстинкте выживания, не способна перейти на точку зрения клиента. Нужно найти то, что создаст богатство.

Анастасия стала составлять список сфер жизни, в которых нужды людей не удовлетворены вообще или удовлетворены недостаточно хорошо. Она не ограничивалась узким набором товаров и услуг или географией конкретного района.

«Какие проблемы обычно возникают у взрослых людей после пробуждения? – думала она. Как их можно решить? Что люди делают, придя с работы, когда устали, а дел невпроворот – одежда помялась, нужно выгулять собаку и др.? Чем можно им помочь? Какие проблемы возникают у владельцев индивидуальных домов?»

Составленный Анастасией список проблем возрастал, когда она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности заняться

озеленением в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже высаживала цветы и подстригала газоны в нескольких местах, и дела у нее пошли хорошо. Затем она решила основать собственное дело – заняться озеленением. Тогда не придется нервничать в поисках работы, она станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, она пугалась полной самостоятельности, но успех так и манил.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали о деятельности Анастасии Сакуровой и ее частного предприятия «Анастасия» и просили заняться их хозяйствами. Некоторые попросту были рады переложить на нее все свои заботы по озеленению, другие переметнулись к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала: она сможет заработать на жизнь. Она стала расширять круг своей деятельности: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарники. Дело шло хорошо, и Анастасия наняла себе в помощь двух работников, подумывала и о дальнейшем расширении дела.

Вопросы:

1. Какие проблемы возникают у клиентов Анастасии Сакуровой? Насколько она в состоянии помочь им решить их?

2. Каким образом клиенты Анастасии скорее всего будут оценивать качество ее работы?

3. Каков статус Анастасии в частном предприятии?

4. Какие функции управления она должна взять под свой контроль и реализацию?

5. Что вероятнее всего потребует прогнозирования и планирования?

6. Какое оборудование может понадобиться Анастасии?

7. Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна систематически принимать?

8. Как она должна составлять рабочий график? Что может потребовать изменений в графике и заставить Анастасию перепланировать работу?

9. Какие виды текущего ремонта приходится выполнять Анастасии?

10. Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества? (Объясните подробнее.)

11. Каковы могут быть преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы: работать на организацию или на саму себя? Расширять свое дело или нет?

12. Какие проблемы могут возникнуть у Анастасии с конкурентами?

13. Что целесообразнее: выбрать свою нишу на рынке услуг или конкурировать со специальными фирмами, оказывающими аналогичные услуги?

Ситуация для анализа 2. Компания «Жуковские авиалинии»

Конкурентоспособность и экономичность в настоящее время является преобладающим фактором в работе производственных предприятий и особенно высокотехнологичных производств. Эта тема актуальна и для компании «Жуковские авиалинии», которой предстоит решить проблемы эффективности, если она хочет достичь запланированных стратегических целей и добиться усиления всесторонней роли на международном уровне в авиационном секторе.

Характеристика компании. Компания «Жуковские авиалинии» как авиационная организация была основана в конце 1990 г. в результате слияния известных авиационных предприятий. Самолеты, сконструированные такими предприятиями, были предназначены в основном для военного рынка и только часть продукции – для гражданского. Нередко военная авиация была единственным заказчиком. Критерием продукции была цена, которую устанавливали заказчики. В будущем предполагалось выпускать высококонкурентный тип продукции, который не зависел от заказчика, контролирующего его цену. На момент делового слияния произошли значительные изменения в экономике и политике России, и, чтобы сохранить конкурирующую позицию в авиационном секторе, необходимо было сделать

стратегические изменения для расширения торговли на международном рынке и для исследования рынка покупателей не только в государственном, но и в частном секторе. Философия обслуживания покупателей также изменялась, становилась более адекватной операционной продаже.

Оценка деятельности производственных отделений. В промышленности в целом наблюдался спад, который и вынудил проводить эти стратегические изменения. В первую очередь изменения в компании

коснулись организационной структуры, разделенной на производственные отделения. Каждое производственное отделение стало независимым центром, а центральная дирекция использовалась как банк, предлагая отделам фонды по рыночной цене. Внутри отделений существовали такие же обязанности центра применительно к техническим и инженерным структурам. Внутри центральной дирекции была введена должность заместителя главного директора по производству, обязанности которого позволяли передавать и децентрализовать все операционные части общих производимых программ. Отделения были традиционно эффективными центрами, конфликтные отношения были урегулированы путем введения трансфертных цен. Необходимые требования по созданию взаимодействия внутри предприятий компании для разных сторон проекта были включены в обязанности управляющего проектом.

Компания «Жуковские авиалинии» прошла через очень трудный период. Возможностей выполнения компанией своих обязательств с каждым днем становилось все меньше: экономические результаты были всегда неадекватны, операционные проблемы требовали решений, хотя роль стратегического направления предприятий на внешнем рынке возросла. В то же время постоянные и переменные издержки увеличились, и прогрессивный рост формальной независимости внутри отделений не соответствовал росту управленческой способности и ответственности.

У руководителей проектов не было надлежащих обязанностей, статуса и даже возможностей для профессионального обучения в области экономики и финансов. В действительности они не взяли на себя ответственность по тем аспектам, которые влияли на эффективность и снижение издержек, и не владели набором управленческих инструментов, чтобы обеспечить значимость проекта и эффективное управление им. Фактически до того момента их обязанность состояла в исполнении функции связующего органа с внешними партнерами. Одно из стратегических средств, с помощью которого компания может работать, чтобы получить от системы желаемые результаты, – это значительное изменение обязанности менеджеров проекта и введение новой организационной структуры.

Система предлагаемых изменений. Главный менеджер по планированию Иван Петров пытался изменить обязанности для менеджеров проекта, ради которых этот проект был спланирован, чтобы расширить аналитическую роль управляющего проектом и децентрализовать координационную деятельность путем создания тех инструментов, которые

увеличивают значимость основных проектов. Была установлена определенная ответственность, которая изменяла и увеличивала функции менеджеров проекта. К традиционным функциям планирования и контроля были добавлены требования текущего управления и предложены новые обязанности. Была также разработана система новых обязанностей менеджеров проекта. В этом случае менеджер проекта несет всю ответственность за оперативную и коммерческую базу проекта, а также за экономическую и финансовую ситуацию. На него также возлагается ответственность за эффективность проекта и достижение быстрых экономических результатов. Из координатора проекта менеджер проекта стал управляющим директором независимого бизнеса на весь период реализации проекта (5-7 лет).

Внутри производственного отделения вводилась должность производственного менеджера по управлению контрактом, который мог иметь те же функции, что и менеджер проекта в общей схеме контракта, но с делегированием полномочий от менеджера проекта. Менеджер проекта в этом случае принимает ответственность за выполнение последовательных приоритетов и обеспечение прибыльности различных контрактов со ссылкой на его особый продукт/проект. Однако ответственность за эффективность всех проектов и решающий голос при разрешении возможных конфликтов или эффективность всех проектов остались прерогативой директора по производству и генерального руководства компанией. Организационное обучение и предложения для утверждения новых обязанностей менеджера были приняты, и каждый из научно-технического совета был согласен с решением. Но проект не был реализован.

Задания:

1. Сформулируйте систему факторов, определяющих деятельность организации и производственных отделений.
2. Покажите возможности и ограничения структур производственных отделений.
3. Укажите, какова роль структур в процессе изменений в организации. Назовите причины непринятия проекта.

Ситуация для анализа 3.

Одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране – в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. Заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий

на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов. Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки. Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов. Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании.

Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных

подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования.

Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т. д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в

основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

Вопросы:

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?

2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?

3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?

4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:

а) работников службы маркетинга;

б) управляющих заводов;

в) плановиков?

Ситуация для анализа 4. «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 получат 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 обусловливалось 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. «Электронику» 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».

Ситуация для анализа 5. «Стратегия операционного управления»

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 получат 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?

Ситуация для анализа 7. «Повышение эффективности работы организаций «Блю кросс – Блю шилд»»

Организации «Блю кросс – Блю шилд» в Калифорнии действуют как некоммерческие организации по страхованию здоровья отдельных лиц и групп служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги в Калифорнии, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Коммерческие страховые компании, различные программы страхования с предварительной оплатой страховки типа фонда Кайзера, ряд организаций, поддерживаемых местной медицинской ассоциацией, и много других организаций предоставляют услуги по страхованию здоровья.

Важной отличительной чертой организаций «Блю кросс – Блю шилд» является то, что они – посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто оплачивающие его. Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по страхованию здоровья было то, что в последнее десятилетие рост стоимости медицинского обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Средняя стоимость страхования здоровья служащего дошла почти до 8% уровня его зарплаты. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, используемой в здравоохранении. Вместе с тем врачи, больницы, лаборатории и т. д. не беспокоятся об уровне затрат, у них нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель – вылечить и восстановить здоровье больных. Обычные мерки эффективности не приложимы к медицине – «Стоимость человеческой жизни измерить нельзя». Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блю кросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворения потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг.

Первый вид услуг – срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-либо проволочек возмещение оплаченных клиентом медицинских услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с

учетом общих эксплуатационных расходов, своевременности выплаты компенсаций, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т. д.).

Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блю кросс». Что можно было сделать, чтобы повлиять на цены за обслуживание их клиентов врачами, больницами, лабораториями и прочими учреждениями здравоохранения? Это была особенно трудная проблема, поскольку медики традиционно противодействовали любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блю кросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем бумажной работы выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Некоторые из них сохранили прочные связи со своими профсоюзами. Профсоюзы, совсем не случайно, тоже интересовались вопросами контроля стоимости медицинского обслуживания, поскольку они согласовывали вопросы оплаты такого обслуживания с администрацией, и часть денег, которая шла на оплату все дорожающих услуг, могла бы быть использована на зарплату работникам. Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа по обработке заявлений на страхование была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было.

По мере расширения использования компьютеров для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Несколько лет тому назад крупная нефтяная компания перенесла свой центр по обработке кредитных карточек в пригород, удаленный на 45 миль от Сан-Франциско, и обнаружила, что производительность труда возросла почти на 20%, текучесть кадров почти исчезла, количество прогулов резко сократилось. Во-вторых, в «Блю кросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блю кросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Одна из организаций «Блю кросс» проанализировала вопрос о переезде из города и решила, что ей лучше расположиться в виде отделений в нескольких пригородах, чтобы можно было воспользоваться рабочей силой, имеющейся там.

С учетом прогнозируемой нагрузки нужно было обосноваться в восьми – двенадцати пригородах. Возможный выигрыш за счет характеристик

рабочей силы, имеющейся в пригородах, мог быть перечеркнут увеличением расходов на компьютерное обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также ростом расходов на транспортировку документов. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав.

Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо провести большую планомерную подготовку. Одновременно проводилась работа и по организации внешнего контроля за стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, что клиент к этому вопросу обычно не имел никакого отношения. Самообслуживание было построено так, чтобы исключить возможность участия клиентов в решении вопросов о его стоимости. Наниматели платили страховой взнос, а страховая компания оплачивала счет. Даже в пределах одного населенного пункта разброс ставок за пользование больницами был весьма значительным. Разные врачи прописывали разные курсы лечения при одном и том же заболевании, что, естественно, и стоило по-разному. Одновременно в больницах оказался избыток больничных коек, персоналу пришлось принять участие в конкурентной борьбе за заполнение свободных коек.

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское обслуживание. Некоторые мероприятия предусматривали подключение клиентов путем расширения их информированности о наличном выборе и разнице в уровне цен, путем требования освидетельствования у второго доктора перед серьезными хирургическими операциями, а также просто путем участия клиента в оплате минимальной суммы за медицинское обслуживание, что должно было сократить число ненужных обращений к врачам. Другие меры предусматривали экономическое воздействие, в том числе согласование выгодных ставок с госпиталями и клиниками в обмен на обязательство ускоренной оплаты по заявлениям и рекомендации клиентам пользоваться услугами данного госпиталя или клиники. Еще один вариант предусматривал создание организации по сохранению здоровья, в которой руководство госпиталями и врачами осуществлялось бы со стороны финансирующей организации, и она могла бы в таком случае влиять на решения о стоимости медицинского обслуживания. Все эти стратегии предусматривали некоторое ограничение выбора для клиентов и проведение переговоров с больницами, которые не имели особого опыта общения с внешними силами, стремящимися повлиять на их ставки. Для того чтобы внедрить предполагаемые изменения, нужно было как следует поработать и с теми, и с другими. Одна из организаций «Блю кросс» успешно децентрализовала свои бюро по обработке заявлений клиентов и организовала 10 региональных центров с числом работающих от 200 до 300

человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения. Некоторые ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы. Ряд организаций договорились с клиниками и больницами о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам «Блю кросс» пользоваться именно этими больницами или клиниками.

Вопросы

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блю кросс»?
2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блю кросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?
3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?
4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блю кросс –Блю шилд»?

Ситуация для анализа 8. ОАО «Трехгорная мануфактура»

Совет директоров текстильного предприятия «Трехгорки» собрался на заседание. Решался вопрос о принятии/непринятии определенных мер по докладу начальника отдела по качеству. В документе рассматривались реальные возможности расширения продукции и повышения ее качества, а также выход на современные рынки. Главным достижением коллектива за годы перестройки явилось сохранение линии на неуклонное повышение качества продукции. В нынешних условиях это непросто: требуются серьезные капитальные вложения. Но именно акцент на качество позволил завоевать свое место на рынке и закрепить позиции «Трехгорки». В последние годы произошел перелом в сознании покупателя. Если раньше спрос определялся в основном ценой, то сейчас приоритет отдается показателю «качество/цена». Потому-то россияне, и москвичи в первую очередь, стали отдавать предпочтение товарам «Трехгорки». Предпочтение качества на сегодняшнем рынке подтверждает тот факт, что после августовского кризиса 1998 г. многие покупатели импортной продукции в условиях резко возросшей ее цены стали приобретать качественную отечественную продукцию. На «Трехгорке» стали расти объемы реализованной продукции. На предприятии быстро получили навыки в бизнесе, финансах и даже маркетинге, но оказалось, что научиться управлять качеством достаточно трудно. Борис Иванов, недавно назначенный начальником отдела по качеству открыл заседание словами: «Я надеюсь, что члены совета директоров еще раз внимательно рассмотрели мои рекомендации. Я готов их еще раз повторить. Для выполнения четких стандартов качества необходимо превратить их в набор конкретных,

численно определимых и согласованных критериев, которые будут связаны со всеми структурами предприятия».

«Практика качества не будет устойчивой, – добавил он, – пока или до тех пор, пока предприятие не овладеет основами управления производством в области качества. И большинство предприятий, успешно повышающих качество, считают это своей основной задачей. Если предприятия хотят конкурировать на международных рынках, то они должны адаптироваться к более эффективным процессам управления качеством. Давайте рассмотрим, что же сделано на предприятии для создания современной системы качества».

Первой взяла слово начальник управления кадрами, которая на фактическом материале показала, что руководитель предприятия Надежда Балановская за годы перестройки превратила текстильную фабрику в предприятие, ориентированное на рынок. Превыше всего ставились интересы потребителя и учитывались все факторы, необходимые для успеха на рынке. Решались не только насущные проблемы, но и готовились к будущему развитию деятельности. На предприятии создана новая структура управления, которая позволяет претворять в жизнь новые идеи и концепции.

Начальник отдела маркетинга добавил, что в условиях работы на рынке нужна была информация о потребителях и их потребностях. Проводились исследования и моделирование, чтобы выделить сегменты на рынке с учетом критериев предприятий, их расположения, размеров. Разбив рынок на сегменты, руководители «Трехгорки» смогли сосредоточиться на реальных сегментах рынка, где их позиции уже были достаточно сильны, и потенциальных сегментах, которые требовали вложения ресурсов. Внимание обращалось также не только на то, чего добились конкуренты, но и на их перспективные планы, с учетом той информации, которую на предприятии были в состоянии собрать.

Начальник отдела планирования отметил, что развитие планирования должно определять будущее организации в целом. С помощью сегментации была определена возможность выбрать определенные рынки, внутренние и международные. Исходя из этого, планировалось создание изделий с характеристиками, привлекательными для большинства рынков. Кроме того, на предприятии понимали, что успех зависит от таких факторов, как сети распространения, а также поддержка и сервис.

Руководитель производства напомнил тот факт, что еще 10 лет назад они выпускали ткани шириной только до 90 см. Сейчас половина выпускаемых тканей имеет ширину 150 см, вполне приемлемую для европейского рынка. Для каждой позиции управления качеством на производстве был установлен конкретный круг обязанностей. Работники могли определить, какую долю ответственности они должны принять на себя и чего от них ждут менеджеры и руководство. Работники производственных подразделений смогли теперь сами определять специфические показатели по производительности и качеству.

Борис Иванов еще раз отметил, что за короткое время его пребывания в должности начальника отдела качества были созданы специальные структуры – многопрофильные группы, которые постоянно следили за отклонениями в ходе работы. Внимание концентрировалось на том, чтобы устранять дефекты на начальных стадиях производства. И это не замедлило дать свои результаты. Благодаря этому количество технических изменений снизилось на 15%. Количество брака и переделок уменьшилось на 25%. Срок поставки сократился с 3,5 месяца до двух недель. Ткацкое производство насчитывает сегодня 720 станков, объем выпускаемой продукции – 15 млн м2 в год при использовании мощности до 70-75%. Все действия отдела качества были продиктованы стремлением угодить потребителям как внутреннего, так и внешнего рынков. Внутри отдела была создана группа по работе с клиентами. Членам группы были предоставлены все необходимые полномочия для устранения жалоб клиентов. В практику были введены звонки основным клиентам по прошествии 30 дней после покупки, причем поводом для таких звонков было просто выражение благодарности, а заодно «Трехгорка» собирала полезную информацию, которая со временем позволила усовершенствовать изделия и постоянно идти впереди ожиданий клиентов.

Итак, сегодня такая неосязаемая сторона бизнеса, как качество, явно присутствовала на предприятии. Принцип существования в перестроечные годы вырастал из традиционных идей организации – не назад на ухудшение качества, а вперед, независимо от трудностей. Классическую формулу рыночных отношений – чем выше качество, тем выше цена товара не изменишь. Однако цена снижается, если продукцию выпускать в больших объемах, если при этом экономить ресурсы. А на это мы давно уже направляем свои силы и умение. Но достаточно ли этого?

Задания

1. Дайте характеристику современным системам обеспечения качества на предприятии.
2. Сформулируйте систему критериев оценки стандартов качества.

Ситуация для анализа 9.

Предприниматель Карпухин Петр Семенович, арендовал помещение площадью в 500 м ^{2} и открыл в нем хлебобулочное предприятие. Условия аренды были приемлемыми, но владелец помещения предупредил, что собирается его в будущем продать, но пока не находит подходящих покупателей. Прошло несколько лет. Продукция предприятия стала пользоваться популярностью, Петр Семенович приобрел новое оборудование, произвел капитальный ремонт, перепланировал помещение. Как вдруг владелец резко поднял арендную плату, а осенью сообщил, что продает помещение.

Вопрос:

1. С какими рисками столкнулся Петр Семенович?

2. Какие методы выхода из ситуации Вы бы ему подсказали?

Ситуация для анализа 10.

Строительная компания «Камская долина» строит жилые дома в разных районах города Перми, а также Пермской области. В первом случае они решили построить дома в районе «Пермнефтеоргсинтеза». Во втором – непосредственно в районе Камской долины, в третьем – в городе Гремячинске.

Вопрос: с какими видами рисков может столкнуться компания в каждом конкретном случае? Аргументируйте свой ответ.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень экзаменационных вопросов

1. Понятие и типы организации. Место организации в системе экономических отношений
2. Понятие, виды, система производственных факторов
3. Понятие и классификация элементов производства, основных элементов организации, их взаимосвязь
4. Понятие производства и производственной системы
5. Понятие, цели, место производственного менеджмента в системе организации.
6. Взаимосвязь общих функций менеджмента с функциями производственного менеджмента.
7. Принципы принятия решений в производственном менеджменте.
8. Понятие и показатели производительности.
9. Производственный цикл: длительность, пути ее сокращения, структура.
10. Понятие и виды производственных процессов.
11. Принципы, цели, формы организации производственного процесса.
12. Понятие стратегии производственных процессов и их разновидности.
13. Организационные типы производства.
14. Методы организации производства.
15. Понятие и виды движения материальных потоков: их достоинства, недостатки и особенности применения.
16. Сущность и виды запасов. Системы управления запасами при независимом спросе.
17. Планирование зависимых производственных запасов.
18. Понятие, задачи, стадии и функции оперативного планирования производства.
19. Типы систем оперативного планирования: подетальная, комплектная, позаказная.

20.Назначение и виды расписаний в производственном менеджменте. Сетевой график.
21.Сущность, цели и задачи организации труда. Разделение и кооперация труда.
22.Организация, методы нормирования труда. Организация оплаты труда.
23.Понятие производственной структуры предприятия и факторы ее определяющие.
24.Состав и организация работы внутренних подразделений предприятия. Специализация предприятия, его цехов и участков.
25.Выбор места расположения организации и факторы, влияющие на него. Понятие, задачи, виды производственного планирования.
26.Формирование производственной программы организации и ее место в агрегатном планировании.
27.Понятие и методы агрегатного планирования.
28.Организация основного производства.
29.Организация обслуживающего производства.
30.Организация вспомогательного производства.
31.Классификация, оценка и переоценка основных средств предприятия. Износ, амортизация и восстановление основных средств.
32.Понятие, показатели измерения, методы прогнозирования и планирования производственной мощности предприятия.
33.Материально-производственные запасы и организация их учета на предприятии.
34.Показатели оценки эффективности использования производственного потенциала предприятия.
35.Риски в производственном менеджменте.
36.Структура системы управления организацией.
37.Внешняя среда системы управления организацией.
38.Обеспечивающая подсистема системы управления организацией.
39.Типы организаций. Элементы организаций.
40.Управляемая подсистема системы управления организацией.
41.Сущность и классификация функций управления.
42.Сущность и принципы планирования производства.
43.Качество планирования производства. Организация работ по планированию.
44.Содержание и порядок разработки стратегических планов организации.
45.Оперативно-календарное планирование.
46.Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.
47.Сущность и система показателей качества продукции.
48.Концепции всеобщего управления качеством. Система обеспечения конкурентоспособности.
49.Международная система качества: стандарты ИСО 9000:2000.
50.Инструменты повышения качества продукции.

51.Организация контроля качества продукции.
52.Сертификация продукции и систем качества.
53.Система показателей ресурсоемкости товара и производства.
54.Показатели эффективности деятельности организации.
55.Анализ эффективности использования ресурсов.
56.Факторы ресурсосбережения.
57.Факторный анализ прироста производительности труда.
58.Выбор стратегии ресурсосбережения.
59.Сущность производственного потенциала. Структура и характеристика элементов производственного потенциала.
60.Классификация рабочих мест и их производственный потенциал.
61.Содержание и оценка гибкости и мощности производственного потенциала; способы повышения гибкости.
62.Измерение величины производственного потенциала предприятия.
63.Показатели оценки эффективности использования производственного потенциала.
64.Методы управления формированием и использованием производственного потенциала предприятия.
65.Экономическая оценка производственного потенциала предприятия.
66.Управление производственными и экономическими рисками на основе анализа производственного потенциала предприятия.
67.Понятие и классификация организационных структур.
68.Виды производственных процессов.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов) – 1 семестр; на экзамене

(максимум – 30 баллов) – 2 семестр.

Для студентов заочной форм обучения применятся 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори-тельно»	«неудовлетво-рительно»
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	***Баллы***	***Оценка***
Активность на практических занятиях	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашних заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Написание эссе	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Коллоквиум	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-50	«неудовлетвори-тельно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок

70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	***Баллы***	***Оценка***
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-9	«неудовлетво-рительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы,

			точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя

справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является зачет (I семестр) и экзамен (II семестр). Зачет проводится в виде устного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Тестирование — это форма измерения знаний обучаемых, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «Прометей».

На тестирование отводится 45 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 30 вопросов.

Оценивание выполнения тестов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
8-10	«отлично»	*Полнота выполнения*	*Выполнено 100 % заданий*

		тестовых заданий; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; Самостоятельность тестирования; и т.д.	*предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.*
6-7	«хорошо»		*Выполнено 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.*
3-5	«удовлет-ворительно»		*Выполнено 51 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.*
0-2	«неудов-летвори-тельно»		*Выполнено 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).*

Опрос обучающихся – это одна из сторон учебного процесса, которая является элементом контроля, оценкой закреплённых знаний.

Педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный опрос. В зависимости от правильности, полноты и аргументированности ответов на заданные вопросы выставляются баллы или оценки

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота данных ответов; Аргументированность данных ответов; Правильность ответов на вопросы и т.д.*	*Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.*
15-18	«хорошо»		*Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки,*

			которые сам же исправляет.
10-14	«удовлет-ворительно»		*Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:* *1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;* *2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;* *3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.*

Решение задач — процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи, является составной частью мышления.

Методика оценивания решения задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач;* *Своевременность выполнения;* *Правильность ответов на вопросы;* *и т.д.*	*Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению*

			задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена ошибка в изложении правовой позиции. При объяснении сложного юридического явления указаны не все факторы.
10-14	«удовлет-ворительно»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Решение не выполнено, обнаруживается непонимание поставленной проблемы.*

Реферат— краткий доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи, определенной темы по дисциплине и т. п. Оцениваются содержание реферата и правильность ответов на вопросы в процессе защиты реферата

Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения рефератов; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на*

			дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
10-14	«удовлетворительно»		*Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.*
0-9	«неудовлетвори-тельно»		*Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) - описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнив задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач;* *Своевременность выполнения;* *Правильность ответов на вопросы;* *и т.д.*	*Основные требования к решению задач выполнены.* *Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.*
10-14	«удовлет-воритель-но»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием,*

			представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения практического задания;* *Своевременность выполнения задания;* *Последовательность и рациональность выполнения задания;* *Самостоятельность решения;* *и т.д.*	*Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.*
15-18	«хорошо»		*Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Задание не решено.*

Курсовая работа - вид учебной работы обучающегося, в которой присутствуют элементы самостоятельного научного исследования. Написание курсовых работ (проектов) развивает такие умения обучающихся, как выбор и чёткое формулирование темы исследования, сбор подходящего материала с использованием научной литературы и источников, сортировку и логическую систематизацию собранного материала, написание понятного текста с соблюдением необходимых общепринятых правил, важных стандартов оформления.

Курсовая работа нацелена на развитие умений, связанных с поиском и осмыслением нужной информации, которая выходит за чёткие рамки списка установленной и являющейся обязательной литературы. В ходе её исполнения обучающийся учится проводить анализ источников, правильно излагать результаты, полученные в исследованиях.

Методика оценивания курсовых проектов / работ

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения курсового проекта / работы;* *Своевременность выполнения курсового проекта / работы;* *Оформление курсового проекта / работы;* *Результаты, полученные автором курсового проекта / работы;* *и т.д.*	*Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы. Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней содержатся основные термины и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсового проекта грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовой проект написан в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном*

			уровне. Объем работы соответствует требованиям. Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.
15-18	«хорошо»		*Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В основной части работы не всегда проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений.* *Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.*
10-14	«удовле-твори-тельно»		*Введение содержит лишь попытку обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. В приложении допущено несколько грубых ошибок. Не выдержан стиль требуемого академического письма по проекту в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат.* *Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в*

			значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи проекта. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов: не соблюдены*