

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Международный институт экономики и права»  
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий  
по дисциплине «Производственный менеджмент»**

**(для студентов факультета «Экономики и управления»)**

Методические указания  
составил(и):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

к.э.н., доцент каф.  
Т.В. Якушина МГМУ.

Методические указания для проведения  
практических занятий по дисциплине  
«Производственный менеджмент»

(для студентов ф-та «Экономики и управления»)

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования  
по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры)  
(приказ Минобрнауки России от 30.03.15г. №322).*

составлены на основании учебного плана:

*утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП от 30.08.18 протокол № 1.*

Методические указания одобрены на заседании кафедры

**Менеджмента, государственного и муниципального управления**

Протокол от

30 августа 2018 г.

№ 1

Срок действия программы:

2018/19

уч. год

Зав. кафедрой д.э.н., доцент

Н.А. Завалько

## Содержание

1. Цель и задачи методических указаний
2. Перечень тем практических занятий
3. Содержание и методика проведения практических занятий
4. Заключение. Освоение компетенций
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

## **1. Цель и задачи методических указаний**

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлению обучения по программе 38.04.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии.

Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса Производственный менеджмент. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований, анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др.

Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины Производственный менеджмент. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи: разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого студента за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;
2. инструктаж, проводимый преподавателем;
3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;
4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

<b>Знать:</b>	
<b>ПК-1:</b>	<b>способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</b>
Уровень 1	теорию управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
Уровень 2	современные модели управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
Уровень 3	принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования
<b>ПК-2:</b>	<b>способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
Уровень 1	основные теории стратегического менеджмента
Уровень 2	особенности корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменений
Уровень 3	методы принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организации
<b>Уметь:</b>	
<b>ПК-1:</b>	<b>способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</b>
Уровень 1	эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
Уровень 2	учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности в процессе управления организациями, группами сотрудников и проектами
Уровень 3	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач
<b>ПК-2:</b>	<b>способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
Уровень 1	разрабатывать корпоративную стратегию
Уровень 2	разрабатывать корпоративную стратегию с учётом современных технологий
Уровень 3	разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации
<b>Владеть:</b>	

<b>ПК-1:</b>	<b>способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</b>
Уровень 1	навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
Уровень 2	навыками управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями с позиции социальной ответственности в рамках реализации стратегии организации
Уровень 3	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
<b>ПК-2:</b>	<b>способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>
Уровень 1	навыками разработки корпоративной стратегии
Уровень 2	навыками разработки корпоративной стратегии, применяя инструментарий стратегического менеджмента
Уровень 3	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы

## 2. Перечень тем практических занятий

Практическая работа № 1. «Предприятие - производственная социально-экономическая система. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 2. «Производственные процессы и их организация. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 3. «Организация процессов подготовки производства. Конструкторская подготовка производства. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 4. «Организация технологической и организационной подготовки производства. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 5. «Организация основных производственных процессов. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 6. «Организация обеспечивающих и обслуживающих производств. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Практическая работа № 7. «Основы производственного планирования. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 8. «Оперативное управление производством. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 9. «Организация и управление трудовыми ресурсами на предприятии. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 10. «Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

### **3. Содержание и методика проведения практических занятий:**

*Практическая работа № 1. «Предприятие - производственная социально-экономическая система. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»*

1. Неотъемлемая часть бизнес-организации – производственная система (*Production System*). В случаях взаимодействия двух систем возникает дилемма, – какая из систем, и на каких этапах является ведомой, а какая ведущей, или управляемой или управляющей?

С целью разрешения этого вопроса сначала целесообразно определить, что такое производственный менеджмент.

**Как вы считаете, какое из нижеследующих определений этому процессу более корректно:**

- Производственный менеджмент – деятельность, связанная с разработкой, использованием, совершенствованием производственных систем, на основе которых производится основная продукция или услуги предприятия.

- Производственный менеджмент – целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их совместной деятельности в процессе производства материальных благ.

- Производственный менеджмент – это самостоятельная область знаний и профессиональной деятельности, направленная на создание, обеспечение функционирования и развития производственных систем (совокупность функций, включающую действия, в результате которых производятся товары и услуги).

2. История развития ключевых концепций производственного менеджмента достаточно богата. Науку управления в экономике продвигали известные ученые с мировой известностью: А.Смит, Ф.У.Харрис, Ф. Гилберт, Э.Уитни, Ф.У. Тейлор, Тайиши Оно и др. Выдвигаемые идеи оспаривались и современникам авторов, и временем. Некоторые теории канули в Лету, а есть, что остались в науке надолго. С тем чтобы процесс освоения дисциплины шел эффективнее, вспомним научный постулат: « в споре рождается истина».

**Кто из ученых признан родоначальником специализации труда и разделения**

*производственного процесса на ряд мелких операций?*

1) *Кто обосновал принцип взаимозаменяемости деталей и стандартизации деталей и процессов?*

2) *Кто ввел в практику принцип научной организации управления, хронометрирование технологических операций и анализ рабочего времени?»*

3) *За кем закреплено авторство идеи «формирования промышленной психологии и необходимости изучения элементов трудовых движений»?*

4) *Кто обосновал преимущество: «синхронизированной сборочной линии, как крайнее проявление разделения труда, и график отображения реальных и ожидаемых показателей деятельности?»*

5) *Кто предложил учитывать выборочную проверку качества и статистические таблицы для контроля качества (статистический контроль качества и процессов)?*

6) *Кто предложил применять междисциплинарные подходы к сложным системным проблемам, а также симплексный метод и линейное программирование?*

7) *На каком временном этапе и где впервые внедрено: компьютерное проектирование, гибкие производственные системы, интегрированные производственные системы?»*

8) *Кем и где обоснован «принцип «бережливого производства – точно во время»?*

9) *В чем выражается способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?*

*Практическая работа № 2. «Производственные процессы и их организация. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»*

1. Под рабочим процессом понимается целенаправленная деятельность (совокупность действий, работ) по созданию потребительской стоимости, удовлетворяющей личные, коллективные (корпоративные) или общественные потребности.

Рабочий процесс имеет определенную *структуру*, т.е. состав частей и взаимосвязи между ними в отношении порядка следования или уровня вхождения.

Элементарной частью (нижним уровнем) считается операция – часть рабочего процесса, выполняемая над одним или несколькими предметами труда на одном или нескольких рабочих местах без переналадки средств труда с участием или/и под контролем одного или нескольких работников (бригады, команды).

Проблемная ситуация вопроса достаточно очевидна. Качество продукта непосредственно зависит от качества произведенных операций.

С тем, чтобы улучшить качество проводимых операций и в целом качество рабочего процесса необходимо уяснить и попытаться ответить на ряд вопросов:

1) *Классифицируются ли операции в зависимости от степени участия в потребительской стоимости?*

2) *Каковы критерии отнесения операции к основной операции?*

3) *Как вы думаете, каково соотношение основных, вспомогательных и обслуживающих операций при изготовлении конкретного изделия (стул, лопата, буханка хлеба, авиационный двигатель,...)?*

4) *Предложите определение технологическому процессу. Готовы ли перечислить основные элементы рабочего центра?*

5) *В чем видите принципиальное отличие процесса труда от естественного процесса?*

6) *Роль производственных процессов в способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?*

2. Для рациональной организации производственного процесса наука рекомендует применять некоторые принципы: специализации, параллельности, непрерывности, пропорциональности, гибкости, адаптивности, прямоочности.



Для каждого из принципов выберите соответствующее формализованное выражение:

$$A) K_{нар} = \frac{T_{ц}^{нар}}{T_{ц}^{посл}},$$

где  $T_{ц}^{нар}$  – длительность процесса при параллельном сочетании;  
 $T_{ц}^{посл}$  – длительность процесса при последовательном сочетании;

$$B) K_{непр} = \frac{T_{раб}}{T_o},$$

где  $T_{раб}$  – продолжительность рабочего времени;  
 $T_o$  – общая продолжительность процесса, включая все перерывы;

$$B) K_{пр} = \frac{M_{min}}{M_{max}},$$

где  $M_{min}$  – минимальная пропускная способность (мощность, разряд, объем количество информации);  
 $M_{max}$  – максимальная пропускная способность;

$$Г) K_{пр}^i = \frac{D_{опт}^i}{D_{ф}^i} \rightarrow 1,$$

где  $D_{опт}^i$  – оптимальная длина прохождения предмета по I-му процессу;  
 $D_{ф}^i$  – фактическая длина прохождения предмета по I-му процессу;

$$Д) K_{ритм} = \frac{\sum V^i}{\sum V_n^i}$$

где  $V_n^i$  – плановый объем работ;  
 $V_{ф}^i$  – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана не учитывается);

Е)

10 листов	5 листов	2 листа	10 листов
		2 листа	
		2 листа	
	5 листов	2 листа	
		1 листа	

Практическая работа № 3. «Организация процессов подготовки производства. Конструкторская подготовка производства. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»

Производственная мощность как возможность производить определенную продукцию предполагает наличие у предприятия соответствующих производственных ресурсов:

- персонала
- оборудования
- площадей
- материала.

Производственная мощность предприятия (цеха, участка) – это максимально возможный выпуск продукции за определенный период в определенных количественных соотношениях и номенклатуре при наиболее эффективном использовании определенного набора

производственных ресурсов.

Проблемная ситуация здесь состоит в следующем. Анализ современного состояния производства показывает, что влияние внешней среды на каждый из ресурсов порой оказывает непредсказуемые последствия на степень загрузки предприятия, и, следовательно, на объем выпускаемой продукции. В данном случае мы говорим о том, что предприятие работает на не полную мощность. Инженеры и технологи, предполагая такие варианты, различают разные виды мощностей, подразделив ее на:

- проектируемую;
- ожидаемую;
- нормативную.

Кризисные явления в экономике, перепроизводство, требования к экологии региона, сокращение энергоносителей ведут к тому, что предприятия вынуждены вводить мероприятия по интервальному производству, частичному сокращению или резервированию производственных мощностей.

Так, компания зарубежного автопрома «FORD», производящего свои машины в России в интервале 2011–2013 гг. трижды останавливала производство на месяц, дважды на три месяца, снижая производственные мощности по выпуску автомобилей в границах 20–60%.

С тем, чтобы спроектировать варианты сглаживания противоречия, необходимо как минимум, знать ответы на вопросы:

- 1) ***Чем определяется проектируемая мощность цеха? А рабочего места?***
- 2) ***В каких пределах измеряется ожидаемая мощность?***
- 3) ***Может ли нормативная мощность в абсолютных величинах превышать проектируемую?***
- 4) ***Предложите определение эффективности мощности. В каких пределах, как правило, находится значение эффективности мощности для успешного предприятия и аутсайдера? Может ли значение эффективности мощности превышать 100%?***
- 5) ***Покажите зависимость времени работы работника от загрузки производственной мощности цеха и как эта зависимость влияет на оплату труда работника?***
- 6) ***Как вы думаете, часто ли удается профсоюзу отстаивать стабильную оплату труда работнику в случаях нестабильной загрузки мощностей?***

2. Определяя производственные мощности своего предприятия, операционный менеджер должен учитывать как имеющиеся ресурсы, так и выход продукции. Это связано с тем, что при планировании реальной (или полезной) производственной мощности нужно учитывать, какую продукцию выпускает предприятие.

Производственный менеджер должен знать:

- какое количество продукции способно изготовить предприятие с учетом наличных ресурсов (т.е. имеющихся в данный момент оборудования и рабочей силы);
- какой ассортимент продукции можно произвести при данных ресурсах.

Реакция производства на частые и краткосрочные изменения спроса, заключаются, прежде всего, в соответствующем регулировании загрузки имеющихся мощностей. При этом неизбежны временные потери от:

- недозагрузки мощностей (простой оборудования);
- упущенной выгоды (когда спрос больше уровня мощности).

Вышесказанное говорит о том, что менеджер должен принять определенное решение. Проблемная ситуация в принятии решений как правило связана несоответствием уровня текущего статуса управленца и предоставленных ему дополнительных полномочий. С целью подхода к разрешению противоречий рекомендуется ответить на несколько вопросов:

- 1) ***Что представляет собой оперативное решение по состоянию и загрузке производственных мощностей участка, цеха, завода?***
- 2) ***В чем суть тактического решения, направленного на планирование загрузки мощностей завода?***

3) *В чем главная задача стратегического решения по формированию мощностей цеха, завода?*

*Какое из видов решений требует значительных инвестиций?*

3. Расчеты производственной мощности выполняются для:

– обоснования производственной программы (номенклатуры изделий и их объемов по каждому наименованию;

– выявления резервов использования действующих производственных фондов предприятия.

Необходим перечень исходных:

– сведения о количестве и качестве оборудования;

– производственных площадях;

– режим работы предприятия (количество смен);

– номенклатура и характер продукции;

– нормы производительности оборудования

– трудоемкость продукции.

Расчет производственной мощности ведется по всему установленному оборудованию (действующему и бездействующему).

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, производственная мощность цеха – по мощности ведущего участка и т.п.

В качестве *ведущих* принимаются те цехи (участки, группы оборудования), которые имеют наибольший удельный вес в общем объеме выпуска продукции по трудоемкости, в натуральном или стоимостном выражении, на которых производятся технологические операции, определяющие специализацию и масштаб производства.

Производственная мощность  $M$  в общем виде:

$$M = \frac{F}{t}$$

где  $F$  – располагаемый фонд времени работы в плановом периоде, часов;

$t$  – трудоемкость единицы продукции, часов.

При проектировании производственных мощностей характерным проблемным вопросом является неполнота исходных данных и погрешность аналитических расчетов. Незнание сути и неграмотный учет исходных данных способен значительно отразиться не только на абсолютной величине производственной мощности, но и повлиять на стратегию развития предприятия. Поэтому, специалисту, желающему сориентироваться в основах промышленного производства необходимо как минимум проанализировать ситуации и постараться ответить на вопросы:

1) *По каким критериям оценивается качество оборудования?*

2) *В чем измеряется норма производительности?*

3) *Что общего между производительностью и трудоемкостью?*

4) *От каких факторов зависит показатель степени использования оборудования и как он влияет на производственную мощность участка? Единица измерения производственной мощности?*

5) *Как связано благосостояние народа с производительностью труда в экономике государства? Готовы ли привести сравнительные показатели производительности труда в промышленности США, Германии, Японии, России, Китая, Бразилии, Индии?*

Предложите варианты решения практических задач:

1) *Токарный цех машиностроительного завода имеет 10 станков. Норма выработки на изготовление единицы изделия на каждый станок составляет 1 час. Определить производственную мощность токарного цеха при односменном режиме работы и 8-ми часовой рабочей смене, учитывая, что в году 250 рабочих дней.*

2) *В цехе машиностроительного завода три группы станков: токарные – 5 ед., сверлильные – 10 ед., шлифовальные – 20 ед. Норма времени на обработку единицы*

*изделия в каждой группе станков соответственно: 1 час; 0,2 час; 2 час. Определите производственную мощность цеха по группам станков, если известно, что режим двухсменный, продолжительность смены – 8 ч; регламентированные простои оборудования составляют 10% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году 250.*

*3) Как организация процесса подготовки производства связана со способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?*

*Практическая работа № 4. «Организация технологической и организационной подготовки производства. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»*

*1. Разработчики несут ответственность за обоснованность технической концепции продукта и совершенство окончательного проекта. Производство отвечает за выбор или модификацию технологических процессов, предназначенных для выпуска разработанного компанией нового продукта.*

*Процесс разработки новой продукции является сложным комплексом разных видов деятельности предприятия, тесно связанным с большинством других бизнес функций и представлен рядом этапов.*

*Проблемная ситуация связана с тем что процесс разработки продукции должен обеспечивать взаимосвязь между потребностями и ожиданием потенциального потребителя конкретного товара и операциями, необходимыми для его производства. Это значит, что нарушения в очередности этапов или в качестве исполнения задания на этапе может иметь необратимые последствия на выпуск конечного продукта. Для оценки важности этой проблемы для управленца, целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

*1) Что положено в основу деятельности инженерной разработки цикла «проектирование – модель – тестирование», и чем должен завершиться этот этап?*

*2) Как вы понимаете словосочетание, – «создание рынка» (табл. 8.1., ПКЛК)?*

*3) В чем вы видите смысл программной интеграции и готовы ли привести пример такой интеграции?*

*4) Что означает «новый продукт» или каковы критерии новизны?*

*2. Важным моментом включения в процесс проектирования конкретных требований будущего потребителя является структурирование функций качества (QFD – Quality Function Deployment) или «Голос клиента».*

*Гибкость и отзывчивость на пожелания потребителей позволит предприятию в условиях рынка не только сохранить число постоянных потребителей, но и приобрести новых.*

*Однако насущная проблема состоит в том, что требования потребителей зачастую противоречат друг другу. В качестве варианта разрешения затруднений QFD предлагает средство, называемое «домом качества».*

*1) Как вы думаете, в чем смысл этого средства, и какие свойства изделий предполагается улучшить?*

*2) Охарактеризуйте связи, которые отображаются «продуктово-процессной матрицей».*

*3) Предложите трактовку современному специальному термину «виртуальный завод»*

*4) Как менеджеру можно развить в себе способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?*

*Практическая работа № 5. «Организация основных производственных процессов. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»*

1. Цель рациональной организации ПП во времени – минимизация длительности производственного цикла изготовления каждой единицы продукции или партии продукции при обеспечении наиболее эффективного использования рабочего времени и всех видов производственных ресурсов.

Наиболее важным принципом рациональной организации производственного процесса является принцип ритмичности.

1) **Предложите определение термину ритм.**

Имеются величины:  $F_э$  – эффективный фонд времени за плановый период, и  $N_в$  – количество единиц изделий, подлежащих выпуску.

2) **Предложите формулу для определения среднего расчетного ритма выпуска (запуска) одной единицы продукции  $r$ .**

3) **Готовы ли объяснить смысловое отличие производственных терминов: ритм и темп? Покажите это различие аналитическими выражениями.**

2. Важнейшими терминами производства являются

$T_o$  – операционный цикл

$T_T$  – технологический цикл

$T_n$  – производственный цикл

Знание и рациональное управление этими циклами способствует решению важнейшей задачи, – повышению эффективности производства.

**Предложите определения этим терминам и покажите аналитическую зависимость от параметра  $t_i$ , ( $t_i$  – норма времени на операцию).**

3. Обычно в качестве нормы времени  $t_i$  – на выполнение I-ой операции над единицей продукции принимается к расчету полная норма времени –  $t_{шк}$ - штучно-калькуляционная норма.

1) **Поясните как влияют на структуру рабочего времени следующие затраты: - подготовительно-заключительное время  $t_{пз}$ ; - оперативное время  $t_{оп}$ ; - время обслуживания рабочего места  $t_{обсл}$ ; - время регламентированных перерывов  $t_{пер}$ .**

2) **В чем суть такого понятия как «переход»?**

3. С тем, чтобы усовершенствовать календарное движение производства необходимо понимать сущность понятий «попереходное прохождение» и «пооперационное прохождение».

Целесообразность выбора того или иного вида прохождения партии определяется тем, при каком из них суммарное время на выполнение операции (операционный цикл  $T_o$ ) над партией будет минимальным.

Разницу определяют по формуле:

$$T_{oA} - T_{oB} = n \sum_1^{P-1} t_y - (n-1) \sum_1^P T_n$$

1) **Предложите комментарий каждому параметру аналитической зависимости ( $T_{oA}$  – ?  $T_{oB}$  – ?  $n$  – ?  $P$  – ?  $T_y$  – ?  $T_n$  – ?), и предложите варианты сокращения этой разницы.**

2) **Как вы считаете, при положительном значении этой разницы целесообразно применение пооперационного, или попереходного прохождения?**

4. Технологический цикл представляет собой суммарное время выполнения всех технологических операций данного технологического процесса.

Помятуя о том, что технологический процесс может быть как простым так и сложным, а в простом процессе движение партии может быть организовано последовательно, параллельно, последовательно-параллельно.

1) **Чем принципиально отличается каждый из видов движения партии? Как определяется время технологического цикла при последовательном движении?**

2) Время технологического цикла при параллельном движении партии определяется

$$\text{зависимостью: } T_{TB} = (n - h) \left( \frac{t_i^{\max}}{q_i^{\max}} \right) + p \sum_{i=1}^I \left( \frac{t_i}{q_i} \right).$$

**Поясните смысловую нагрузку входящих в зависимость параметров.**

3) **Чем вы обоснуете существующую закономерность, – технологический цикл при параллельном движении меньше продолжительности цикла при параллельно-последовательном движении, которые в свою очередь короче цикла при последовательном движении?**

5. Параллельно-последовательное движение С (смешанное) – представляет собой сочетание элементов параллельного и последовательного движения партии продукции по операциям технологического процесса. Характеризуется частичной параллельностью, непрерывностью операций над всей партией, и определено аналитически:

$$T_{TC} = (n - p) \left[ \sum_{i \in B} \left( \frac{t_{iB}}{q_{iB}} \right) - \sum_{i \in M} \left( \frac{t_{iM}}{q_{iM}} \right) \right] + p \sum_{i=1}^I \left( \frac{t_i}{q_i} \right)$$

$\sum (t_{iB} / q_{iB})$ ,  $\sum (t_{iM} / q_{iM})$  – сумма продолжительности соответственно больших и меньших операций технологического процесса.

**Готовы ли вы обосновать некую закономерность: технологический цикл при параллельном движении меньше продолжительности цикла при параллельно-последовательном движении, которые в свою очередь короче цикла при последовательном движении?**

6. Для определения длительности производственного цикла используют следующую формулу:

$$T_n = \frac{D_k}{D_p K_{cm} T_{cm}} \left\{ T_m^{ABC} + (I - 1) t_{mo} \right\} + t_e$$

**Поясните смысловое значение параметров входящих в зависимость:**

$D_k$  и  $D_p$

$K_{cm} - T_{cm}$

$t_{mo} - t_e$

**В чем выражается способность менеджера по управлению проектами управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?**

*Практическая работа № 6. «Организация обеспечивающих и обслуживающих производств. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»*

**1.** Производственную структуру фирмы характеризуют:

– состав предприятий (их производственные мощности и формы специализации и кооперирования);

– характер производимой продукции, получающей свое выражение в отраслевой структуре фирмы.

Производственные предприятия составляют часть производственной структуры фирмы в целом либо ее производственно-хозяйственного звена – производственных отделений.

Первостепенная задача экономики, снижение издержек производства и рост прибыли ведет к фундаментальному противоречию: Предприятие выступает центром издержек производства, но не является центром прибыли, т.е. не отвечает за результаты деятельности показателями прибыли (с. ПТК 50).

С тем, чтобы понять смысл издержек производства необходимо разобраться с рядом вопросов:

*а) Исходя из определения предприятия (предложите такое определение), раскройте суть производственно-технического единства производственного комплекса.*

*б) Предложите перечень задач, которые решаются предприятием самостоятельно.*

*в) Как полагаете, какие пункты бизнес –плана предприятия наиболее актуальны в текущей ситуации для России при ограничительных санкциях США и Европы?*

*г) Насколько, по вашему мнению, эффективно работают сегодня научно-исследовательские лаборатории, входящие в структуру предприятия?*

2. Важным фактором, воздействующим на производственную структуру, является размер и масштабы производственной деятельности предприятия и его цехов. Сторонники антиглобализма экономики видят в размерах и масштабах главную проблему текущего состояния производственной деятельности человека. Некоторые производственники утверждают, что целесообразно увеличивать размер и масштаб, сокращая общее количество, другие, напротив, ратуют за уменьшение размеров при увеличении численности производств.

*1) Как вы считаете, какая точка зрения сегодня доминирует в России, в Европе, других странах?*

*2) Какие преимущества имеют крупные предприятия?*

*3) Какова сегодня доля малого и среднего промышленного производства в РФ, КНР, Германии?*

3. Вид производственной структуры предприятия зависит от характера производственной деятельности предприятия и организации производственного процесса.

Производственная структура предприятия во многом определяется уровнем специализации и кооперирования его производственных подразделений. В основу распределения функций между подразделениями положена либо предметная, либо технологическая специализация. Задача планировщиков заключается в разрешении специфической проблемы обоснованного выбора, т.е. какому виду специализации отдать предпочтение.

*Исходя из теоретических положений, изложенных в дисциплине, вам рекомендуется обдумать ряд вопросов:*

*1) Какой вид специализации имеет литейный, лакокрасочный, штамповочный цеха?*

*2) Готовы ли привести примеры цехов, для которых характерна смешанная специализация?*

*3) Удалось ли вам реально побывать на производстве с ярко выраженной предметной специализацией? Какую продукцию выпускает это предприятие?*

*4) Какие преимущества свойственны для производства с технологической специализацией?*

4. Цех – это технологически и организационно обособленное производственное подразделение, выполняющее определенную часть производственного процесса предприятия. Как самостоятельная административная единица имеет конкретную численность и размещается на ограниченных площадях. Проблемные ситуации вопроса связаны в основном с отраслевой принадлежностью предприятия. В частности, возникают вопросы оптимальной численности работников для малых, средних и крупных производств. Немалые проблемы связаны с экологическими требованиями и энергоемкостью технологических линий. Для хорошей ориентации в сути возникающих противоречий в ходе организации производственных процессов, будущему менеджеру небесполезно будет вникнуть в поставленные вопросы:

*1) Как вы считаете, 100 человек для среднего цеха это: мало, много, достаточно?*

2) *Как вы думаете, сколько человек работает на сборочном конвейере автомобильного завода компании «ТОЙОТА МОТОР МАНУФЭКЧУРИНГ РОССИЯ» в г. Шушары Ленинградской области?*

3) *Попробуйте предположить, каков штат, т.е. какие должности и сколько работников в цехе по производству турбин для авиационных двигателей компании Boeing Commercial Airplanes в г. Сент-Луисе штата Миссури США. А каков штат специалистов работающих в доке крупнейшей судовой верфи России?*

4) *Известны ли вам цеха с неполным технологическим циклом, и с какой целью они создаются? Приведите пример цеха с полным технологическим циклом.*

5) *Какими системами пользуется менеджер при управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями?*

*Практическая работа № 7. «Основы производственного планирования. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»*

1. Есть восточная поговорка: «Начните с плана, и вы начнете не с нуля».

Проблемная ситуация, которая может возникнуть у менеджера в связи с процессом планирования, заключается в правильности трактовки самих понятий: планирование и прогнозирование; план и прогноз.

Обратим внимание, что по тексту плана-конспекта лекционного курса (с. 22), планирование – это общая функция управления, включающая комплекс работ:

- системный анализ ситуаций и факторов внешней среды;
- прогнозирование;
- оценку и оптимизацию вариантов целей;
- разработку планов;
- их реализацию.

Из вышесказанного следует, что планирование шире прогнозирования.

*А теперь пробуем выяснить, какое понятие шире, план или прогноз? Для этого надо найти определение: что есть план, и, что есть прогноз? Какое понятие более формализовано? Какое понятие имеет ярко обозначенную вероятностную природу?*

2. Рассматривая вопрос качества планирования, невозможно обойти стороной суть процесса, как явления. Имея ввиду, что процессы могут быть как овеществленные, так и неовеществленные. Производственный процесс (сварка, шлифовка, расточка) – овеществленный процесс. В основе затраты мышечной энергии, материалов, есть что взвесить, измерить. Разработка концепции противодействия конкурентам на финансовом рынке – неовеществленный процесс: затраты не очевидны, пощупать нечего, кроме листов бумаги. Проблемная ситуация заключается в сложности объективной оценки качества процесса планирования, как неовеществленного процесса. Для всестороннего анализа ситуации целесообразно обдумать следующие вопросы:

1) *Какая из составляющих труда доминирует в процессе планирования?*

2) *Обдумайте ситуацию. Есть, замысливший идею; есть планировщик; есть исполнитель. Есть уникальный проект в материале. Кого вы поощрите более: придумавшего идею, разработавшего план или реализовавшего план?*

3) *Приведите пример безупречного планирования, имея в виду ситуацию, при которой то, что было спланировано первоначально на бумаге, с минимальными изменениями были реализованы в материале, и получилось уникально. А помнит ли читатель, об особенностях построения Эйфелевой башни?*

4) *Как вы полагаете, можно ли говорить о высоком качестве планирования, если при смете в 100 млн. руб. на строительство объекта, было истрачено 300 млн. руб?*

3. В плане-конспекте лекционного курса рассмотрены методы организации работ по планированию, в том числе сетевые методы, график Ганта, построение оперограмм.



- 1) *Приведите примеры применения этих методов в отраслевом промышленном производстве.*
- 2) *Как вы считаете, в чем главное достоинство сетевых методов?*
- 3) *В чем, на ваш взгляд, заключается основной недостаток метода графика Гранта? Допускается ли совместное применение сетевых методов и графиков Гранта?*
- 4) *Как производственное планирование влияет на способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию?*

*Практическая работа № 8. «Оперативное управление производством. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»*

1. Реальные вопросы организации производства решают технологи, плановики, экономисты, организаторы производства (все зависит от специфики конкретного производства).

Задача менеджеров – стыковать проблемы, координировать их выполнение в виде ОКП, организовать выполнение всего комплекса работ.

Но возникают непростые вопросы:

- что производить;
- где производить;
- для кого изготавливать;
- в какие сроки;
- с какими показателями качества;
- с какими затратами конкретных ресурсов;
- на каком оборудовании;
- кому передавать готовое изделие;

Эти вопросы в полном объеме встают перед менеджментом предприятия. Обратим внимание, в перечне большая часть чисто производственных вопросов.

Практика же взаимодействия управленцев и производственников обнажает острый и порой трудно разрешаемый на некоторых предприятиях организационный вопрос. Вопрос заключается в методах стыковки управляющих и исполнителей. Вспомним: «Если гора не идет к Магомету, Магомет идет к горе». Для этого надо понять, кто менеджер, а кто производитель. Для осмысления вариантов разрешения противоречия предлагается ответить на вопросы:

1) *Как думаете, какая категория из должностей на производственном комбинате попадает в категорию «менеджеров»: рабочий фрезеровщик 5 разряда, электрик, водитель электропогрузчика, инженер цеха, прораб, мастер участка, инженер по безопасности труда, начальник цеха, начальник отдела кадров, начальник транспортного цеха.*

2) *Где, по вашему мнению, происходит «стыковка», в каких условиях?*

3) *Как часто это делается на уровне рабочего участка, цеха, завода?*

4) *Кто инициирует встречу управленца и производственника?*

5) *Необходимо ли визировать координационные действия у руководства?*

2. Расписание – совокупность календарных дат, определяющих сроки выполнения (начала и окончания) конкурирующих по ресурсам работ (операций).

Важнейший вопрос составления расписания, – это формирование правила назначения приоритетов при составлении очередности выполнения работ. Проблемная ситуация рассматриваемого вопроса состоит в том, что заказчик, устанавливая правила, исходя из опыта работы и руководствуясь внутренними интересами, иногда вынужден проводить корректировку правил под давлением внешних факторов.

Вашему вниманию предложен перечень таких правил (см. план-конспект

лекционного курса, с. 30):

1. первый пришел – первый обслужен (FCFS) – работы выполняются в порядке их поступления;
  2. ранняя по дате исполнения (DD) – работы выполняются в порядке установления дат исполнения
  3. кратчайшее время исполнения (SOT, STP) – первой выполняется работа с минимальной продолжительностью, затем среди оставшихся определяется и выполняется работа с минимальной продолжительностью и т.д.
  4. по наиболее продолжительному времени выполнения (LPT) – первой выполняется работа с максимальной продолжительностью;
  5. по наименьшему оставшемуся запасу времени (STR) – вычисляемому как разность между временем, оставшемся до установленной даты окончания работы. Задания с самым малым запасом времени выполняются в первую очередь.
  6. последним пришел, первым обслужен (LCFS);
  7. произвольный порядок – Random – контролеры или операторы выбирают для выполнения в первую очередь ту работу, которая кажется им предпочтительнее в данный момент времени.
  8. по наименьшему оставшемуся времени в расчете на одну операцию STR/OP. Первой выполняется операция с наименьшим STR/OP-наименьший запас времени/ количество оставшихся операций.
  9. критическое отношение (CR) – первыми выполняются работы с наименьшим значением индекса напряженности (индекс напряженности – отношение времени, оставшегося до срока выполнения работы, к оставшемуся времени на исправление работы).
- 1) *Каков порядок присвоения приоритета этим правилам?*
  - 2) *Знаком ли Вам термин «эффективность» графика, и готовы ли вы пояснить чем он определен?*
  - 3) *Какое из правил признается доминирующим в компании, в которой вы работаете?*
  - 4) *Какое из правил вы бы выбрали, имея статус лица, принимающего решение в транспортной компании?*
  - 5) *Какое правило, на ваш взгляд, более предпочтительно в банковской системе?*
  - 6) *Какие факторы внешней среды могут быть причиной для изменения приоритетов в компании?*
  - 7) *Как реализуется оперативное планирование производства при разработке корпоративной стратегии?*

*Практическая работа № 9. «Организация и управление трудовыми ресурсами на предприятии. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»*

**1.** Ресурсы – есть важнейшее понятие экономики и жизнедеятельности человека постоянно в центре внимания общества. Как иллюстрация пристального внимания и необычайного интереса к ресурсам вообще, а к природным в частности, есть нынешняя ситуация с ценами на углеводороды. «Ее величество» – нефть, сегодня, в 2014 г., одно из самых популярных слов в мире. А в России оно не просто популярно, оно доминирует в лексиконе политика, производственника, обывателя, и является системообразующим. От стоимостного выражения этого слова, особенно у нас в РФ, зависит практически вся жизнь. В этом и есть самая назревшая проблемная ситуация нашего государства. Для того чтобы лучше понять важность каждого из видов ресурса, и правильно использовать их на практике необходимо обдумать следующий перечень вопросов и заданий:

1) *Как вы полагаете, к какому виду ресурсов, возобновляемому или не возобновляемому, должно быть более трепетное и бережное отношение со стороны потребителя?*

2) *Подлежит ли измерению интеллектуальный ресурс производства, и является ли он возобновляемым?*

3) *В чем вы видите главную цель ресурсного обеспечения менеджмента?*

4) *Как вы думаете, является ли спонсорство, способом обеспечения ресурсами?*

5) *Предложите вариант зависимости сокращения оборачиваемости оборотных средств от ресурсного обеспечения.*

6) *Видите ли вы различие в понятиях «трудовые ресурсы» и «персонал»?*

7) *Раскройте подробно структуру финансовых ресурсов предприятия.*

8) *Согласны ли с мыслью Ф. Хайека: «деньги что навоз, если разбрасывать не там где надо, толку будет мало»? Подтвердите или попытайтесь опровергнуть изречение примерами из практики.*

2. Факторы ресурсосбережения: технические, организационные, социально-экономические.

Реализация стратегии ресурсосбережения на всех уровнях управления – важнейшая задача стратегического менеджмента. Суть проблемы, которую решают сегодня не только производственники, заключается в том, что ресурс, как материальный, так и человеческий, расходуется с КПД от нуля до единицы. И величина этого КПД показывает уровень профессионализма управленца на всех уровнях, от производственного участка до государства. На сегодня Россия отстает, и отстает на много, от Германии, США, Японии, Китая по важнейшим показателям, таким как: эффективность использования электроэнергии; коэффициент использования металла; коэффициент извлечения полезных ископаемых из недр, использования технологического оборудования, основных фондов, трудовых ресурсов. С целью рационального использования ресурсов, наукой предложен ряд принципов (см. план-конспект лекционного курса, с. 73).

1) *Как вы считаете, какой из принципов ресурсосбережения должен быть реализован в России более эффективно?*

2) *Приведите пример ресурсосберегающих технологий в России, Японии, Китае, Норвегии, Финляндии, других странах (на ваш выбор).*

3) *Приведите примеры «варварского» способа повышения коэффициента извлечения полезных ископаемых из недр? Знаком ли вам термин «рекультивация» земельного участка?*

4) *Логистика способствует повышению эффективности деятельности организации, но при условии выполнения ряда требований. Какое из требований вы считаете приоритетным?*

3. С тем, чтобы оптимизировать производственный процесс и решить проблемные ситуации, вызванные необоснованными потерями ресурсов, наукой предусмотрены показатели ресурсоемкости, которые подразделяются на:

- абсолютные;
- структурные;
- относительные;
- удельные.

1) *Предложите характеристику каждому показателю. Как они влияют на отдельных этапах жизненного цикла товара?*

2) Покажите на примере показателя эффективности использования основных фондов, фондоотдачи ( $f$ ), который определен зависимостью  $f = \frac{V}{\Phi_{cp}}$  необходимость

рационального сбережения ресурса. Для этого Вам необходимо уяснить суть знаменателя формулы –  $\Phi_{cp}$  – среднегодовая стоимость основных фондов.

3) *Какое влияние оказывают ресурсы предприятия на способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию?*

*Практическая работа № 10. «Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»*

1. В современном сленге экономистов присутствует понятие «*cost driver*», означающее любой фактор, имеющий причинно-следственную связь с затратами. Все издержки принципиально подразделяются:

– издержки как активы, представляющие собой издержки по продукту, например основная заработная плата, прямые материальные затраты. Издержки можно подразделить на постоянные и переменные. Изменение переменных издержек пропорционально изменениям соответствующих *cost driver*, а постоянные издержки относительно неизменны при изменениях соответствующего *cost driver*;

– издержки как затраты, являющиеся издержками за период, например общие административные расходы, расходы на маркетинг, которые обычно носят постоянный косвенный характер.

Проблемная ситуация состоит в том, что при выборе системы калькуляции необходимо принять решение исходя из типа осуществляемого производства.

1) *Как вы считаете, корректно ли применить позаказную систему при единичном производстве? А при серийном производстве?*

2) *Для каких производств рационально применение попроцессной системы?*

3) *Как вы считаете, какой метод в целом является дешевле? Готовы ли объяснить, каков механизм списания брака при попроцессной системе?*

4) *Как думаете, насколько часто для расчета затрат применяется нормативный метод?*

5) *Предложите алгоритм расчета затрат по спецификации и маршрутному листу.*

2. В качестве факторов, определяющих состояние конкурентоспособности, наука называет: положение в национальной экономике, качество нормативных актов, степень технологичности оборудования, эффективность производства, доступность услуг, квалификацию рабочих и т.д. (см. план-конспект, стр.11).

Исходя из персонального понимания экономических проблем, теоретики неоднозначно оценивали степень влияния каждого из этих факторов на конкуренцию. До недавнего времени доминировала позиция М. Портера, который отождествляет конкурентоспособность страны с производительностью, и, следовательно, с уровнем технологической оснащенности производства. Однако некоторые изменения в современной международной обстановке кардинально влияют на экономические процессы регионов. Так, введение экономических санкций на протяжении ряда лет против отдельных стран, таких как Иран, Куба, КНДР, Беларусь, Россия, в частности, в 2014 г., рождает проблемные ситуации, связанные с конкурентоспособностью отдельных групп товаров, запрещенных к импорту.

*Для обоснованных решений относительно влияния факторов на конкурентоспособность предприятия целесообразно обдумать следующие вопросы:*

1) *Как вы считаете, остается ли доминантной позиция М. Портера в отношении конкурентоспособности?*

2) *Кто, по вашему мнению, может быть основным бенефициаром в случае введения санкций на импорт востребованных в регионе товаров?*

3) *Как вы полагаете, какие преимущества получает производитель нового товара, аналог которого доминировал на рынке, но был лишен доступа к рынку вследствие введенных санкций?*

4) *Знаете ли вы, какое государство является сегодня лидером по запасам природных ресурсов?*

5) *А какое государство сегодня производит самую востребованную технику и обладает новейшими технологиями при разработке и природных недр?*

6) *Как думаете, каково сегодня соотношение импортных средств производства (насосы, буры, двигатели, трубы, клапаны, компрессоры, морские платформы для шельфовых месторождений) и отечественных в нефтедобывающей отрасли в РФ?*

7) *Как думаете, какое государство доминирует в производстве тяжелой техники (экскаваторы, самосвалы, бульдозеры, трубоукладчики) для горнорудной промышленности?*

8) *Вы приобретаете средства труда для предприятия, какие показатели приобретаемого оборудования заинтересуют вас прежде всего?*

3. Сервисное обслуживание на современном рынке воспринимается покупателем как неотъемлемое свойство товаров. Существует тесная связь между уровнем технического обслуживания, обеспечиваемого компанией и спросом на выпускаемые изделия. В силу этого, осуществление мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания стало необходимой частью управления конкурентоспособностью продукции. Логика тесной связи может быть поставлена под сомнение следующей проблемной ситуацией. Речь идет о показателях надежности. Теория надежности утверждает, что чем выше показатели безотказности элементов системы, тем менее потребности в обслуживании. Проблемную ситуацию обозначим более конкретно. Вкладывая дополнительные деньги в надежность изделия и его долговечность, производитель снимает ряд обременений связанных с обслуживанием и восстановлением работоспособности образца.

*Отсюда ряд вопросов:*

1) *Как полагаете, что предпочтительнее производителю, сделать вещь более надежную и дорогую, и не обременять себя излишними обязательствами по сопровождению жизненного цикла товара, или сделать подешевле, менее надежную, и опекать изделие в дальнейшем?*

2) *По аналогии, что выгоднее покупателю?*

3) *Готовы ли привести примеры сервисного сопровождения зарубежных товаров в России?*

4) *А российских изделий за рубежом?*

5) *Каким образом менеджер может развить в себе способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию?*

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЗАНЯТИЙ

Реализация компетенций:

- ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам; анализа учебной литературы по

дисциплине «Производственный менеджмент» для решения профессиональных задач, анализа научной литературы для решения профессиональных задач.

3. Соблюдение требований к решению задач: – правильное оформление; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

<b>УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
<b>Рекомендуемая литература</b>						
<b>Основная литература</b>						
<b>Код</b>	<b>Авторы</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Назначение</b>	<b>Издательство</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество</b>
<b>Л1.1</b>	Ягудин С. Ю., Романова М. М., Орехов С. А., Кузнецов В. И.	Производственный менеджмент	Учебное пособие	М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 181 с.	2011	
<b>Л1.2</b>	Коллектив авторов	Исследование системы управления компанией – управление изменениями	Учебное пособие	М.: Директ-Медиа – 265 с.	2013	
<b>Дополнительная литература</b>						
<b>Л2.1</b>	И.Н. Иванов	Производственный менеджмент	Учебник	М.: Юрайт – 574 с.	2015	
<b>Л2.2</b>	А.Н. Романова, В.Я. Горфинкеля, М.М. Максимцова	Производственный менеджмент	Учебник	М.: Проспект – 395 с.	2016	
<b>Л2.3</b>	В.Я. Поздняков, В.М. Прудников.	Производственный менеджмент	Учебник для вузов	М.: Инфра-М – 411 с.	2014	
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>						
	<b>Наименование ресурса</b>			<b>Адрес</b>		
<b>Э1</b>	Портал – Управление производством			<a href="http://www.up-pro.ru/">http://www.up-pro.ru/</a>		
<b>Э2</b>	Сайт РосБизнесКонсалтинг			<a href="http://www.rbc.ru/">http://www.rbc.ru/</a>		
<b>Перечень информационных и дистанционных образовательных технологий</b>						
<b>Перечень программного обеспечения</b>						
1	Операционная система Windows 7;					
2	Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office 2010 (Access, Excel, Power Point, Word и т.д.).					
<b>Перечень информационных справочных систем</b>						
1	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;					
2	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»;					
3	Информационно-правовая система Гарант;					
<b>Перечень дистанционных образовательных технологий</b>						
1	Система дистанционного обучения «Прометей»;					
2	Система видеоконференцсвязи «Mirapolis Virtual Room»;					
3	Галактика Портал внутренних и внешних коммуникаций учебного заведения (личный кабинет обучающегося/преподавателя в ЭИОС НОУ МИЭП).					