

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



Е.А. Мацуй

«28» августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмент



Е.В. Крюкова

«28» августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Составитель	Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор
Направление подготовки	38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Направленность (профиль) ОПОП	Менеджмент организации
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очно-заочная
Год приема	2021
Курс	3
Семестр	6

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целями освоения дисциплины «Производственный менеджмент» является подготовка бакалавров познакомить студентов с задачами производственного менеджмента путем освоения теоретических основ и приобретения практических навыков.

1.2. Задачи освоения дисциплины: формирование у студентов:

- дать целостное представление о производственном цикле;
- изучить основные принципы и методы планирования производственной деятельности;
- определить основные экономические закономерности бизнес-процесса;
- решить задачу по повышению эффективности организации производства;
- изучить существующие стандарты качества.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Производственный менеджмент»: относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана» в части дисциплин Модуля Б1.В.11 Менеджмент в организации - Шифр Б1.В.11.02 Дисциплина изучается в 6-м семестре. Изучение дисциплины основывается на знаниях, полученных в ходе изучения дисциплины «Самообучающиеся и быстродействующие организации», «Организационное поведение» и является теоретической базой, необходимой для формирования общепрофессиональных компетенций выпускника.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

– «Менеджмент в организации»

Знания: основных методических приемов формирования и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

Умения: применять на практике полученные знания и навыки

Навыки: разработки кадровой политики

- «Организационное поведение»

Знания: Подходов к формированию работоспособной команды и правильного определения необходимого стиля лидерства

Умения: Использовать методы и инструменты формирования работоспособной команды

Навыки: Навыками по выбору необходимого стиля лидерства и разрешения

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Управление человеческими ресурсами
- Стратегический менеджмент и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

- а) Универсальные: нет
- б) Общепрофессиональные: нет
- в) Профессиональные:

ПК – 1 - Способен организовать работу по тактическому планированию, руководить разработкой календарных графиков, руководить работой по экономическому планированию, разработать мероприятия по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, руководить подготовкой проектов текущих планов

ИДК_{ПК1.2.} - Разрабатывает количественные и качественные требования и характеристики предприятия

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК – 1 - осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	ИПК – 1.1.2. - подходы к разработке календарных графиков, работы по экономическому планированию, мероприятий по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, подготовки проектов текущих планов	ИПК – 1.2.2. – определять методы разработки календарных графиков, работы по экономическому планированию, мероприятий по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, подготовки проектов текущих планов	ИПК – 1.3.2. – навыками определения методов разработки календарных графиков, работы по экономическому планированию, мероприятий по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, подготовки проектов текущих планов

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (**3 зачетные единицы**) в том числе 17 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 0 часов – лекции, 17 часов – практические) и 91 час – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Планирование производства	6		4			22	1. Ответы на вопросы 2. Кейс - задача
Тема 2. Управление качеством			4			22	1. Ответы на вопросы 2. Кейс задача
Тема 3. Управление ресурсосбережением			5			25	1. Ответы на вопросы 2. Кейс задача 3. Web – круиз
Тема 4. Основы инновационной			4			22	1. Ответы на вопросы

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
деятельности организации							2. Кейс - задачи
Итого	108		17			91	Зачет

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов	Компетенции	
		ПК - 1	общее кол-во компетенций
Тема 1. Планирование производства	26	+	1
Тема 2. Управление качеством	26	+	1
Тема 3. Управление ресурсосбережением	30	+	1
Тема 4. Основы инновационной деятельности организации	26		1
Итого	108		1

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Планирование производства

Сущность и принципы планирования. Требования к качеству планов. Организация работ по планированию. Стратегический маркетинг как инструмент планирования. Формирование рыночной стратегии организации. Содержание и порядок разработки стратегических планов организации. Содержание бизнес-плана организации. Основы оперативно-календарного планирования (ОКП). Управление производственными рисками.

Тема 2. Управление качеством

Сущность и система показателей качества продукции. Отечественный опыт управления качеством продукции. Зарубежный опыт управления качеством продукции. Анализ концепции всеобщего управления качеством. Система обеспечения конкурентоспособности. Международная система качества: стандарты ИСО 9000 : 2000. Инструменты повышения качества продукции. Организация контроля качества продукции. Сертификация продукции и систем качества

Тема 3. Управление ресурсосбережением

Основы стратегии ресурсосбережения. Система показателей ресурсоемкости товара и производства. Показатели ресурсоемкости товара. Показатели эффективности деятельности организации. Анализ эффективности использования ресурсов. Факторы ресурсосбережения. Факторный анализ прироста производительности труда. Выбор стратегии ресурсосбережения.

Тема 4. Основы инновационной деятельности организации

Сущность, классификация и кодирование новшеств и инноваций. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства. Формирование портфелей новшеств и инноваций. Организационно-технологическая подготовка производства. Эффективность инновационной деятельности

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Производственный менеджмент» обучающимися предполагает контактную работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используется лекционный материал (в тч, в LMS Moodle «Электронное образование»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки или прикрепить в систему LMS Moodle «Электронное образование».

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Планирование производства	22	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – задача «Управление производительностью в компании по выпуску косметических товаров и продукции сангигиены»
Тема 2. Управление качеством	22	1. Ответы на вопросы 2. Кейс -задача «Управление качеством в компаниях «Инструм-Рэнд» и «Трек»
Тема 3. Управление ресурсосбережением	25	1. Ответы на вопросы 2. Кейс задача «Сравнительный анализ характеристик эффективности работы

		некоммерческих агентств типа Blue Cross – Blue Shield» 3. Web – круиз «Система показателей ресурсоемкости товара»
Тема 4. Основы инновационной деятельности организации	22	1. Ответы на вопросы 2. Кейс - задачи 2.1. «Инновационная стратегия LinguaLeo» 2.2. «Инновационное пространство ПандаПарк»

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины (курсовая работа / курсовой проект) не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Планирование производства	Не предусмотрено	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Управление качеством	Не предусмотрено	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 3. Управление ресурсосбережением	Не предусмотрено	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий,	Не предусмотрено

		тематические дискуссии	
Тема 4. Основы инновационной деятельности организации	Не предусмотрено	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Электронное образование») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Электронное образование» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ

7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<u>Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</u> http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
---	--------------------------------	----------------------------------

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Планирование производства	ПК - 1	1. Вопросы 2. Кейс – задача
Тема 2. Управление качеством	ПК - 1	1. Вопросы 2. Кейс – задача
Тема 3. Управление ресурсосбережением	ПК - 1	1. Вопросы 2. Кейс-задача 3. Web – круиз
Тема 4. Основы инновационной деятельности организации	ПК - 1	1. Вопросы 1. Кейс-задача

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет

Шкала оценивания	Критерии оценивания
тельно»	задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Планирование производства

Ответьте на вопросы:

1. В чем состоит сущность планирования и каковы его основные задачи?
2. Почему повышается роль планирования в условиях рыночных отношений?
3. Какие принципы следует соблюдать при планировании?
4. Какие бывают виды планов?
5. Чем отличается тактическое планирование от адаптивного?
6. Из каких процедур состоит такая плановая операция, как выявление проблемы повышения конкурентоспособности товара и формулирование целей?
7. Какими критериями определяется качество планов?
8. В чем состоит идея маркетингового подхода к планированию?
9. В чем сущность метода планирования воспроизводства объектов на основе опережающей базы сравнения?
10. Почему следует применять нормативный подход к планированию?
11. Как применяется оптимизационный подход к планированию?
12. В чем сущность ситуационного подхода?
13. Раскройте состав компонентов внешнего окружения системы планирования.
14. Из каких подсистем состоит внутренняя структура системы планирования? Каково содержание подсистем?
15. Из каких работ складывается процесс разработки планов?
16. Как определяется лимитная цена?
17. Что такое норматив конкурентоспособности?
18. Раскройте основные варианты возможностей роста организации.
19. Раскройте состав стратегии.
20. Из каких разделов состоит бизнес-план (годовой план или производственная программа) организации?
21. В чем состоят особенности оперативно-календарного планирования в условиях различных типов производства?

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Кейс – задача «Управление производительностью в компании по выпуску косметических товаров и продукции сангигиены»

Внимательно изучите представленный ниже кейс. Ответьте на следующие вопросы:

- Что случится, если прогноз будет ошибочным? Каковы возможные последствия влияния такой ошибки на производительность в различных подразделениях компании – службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т. д.?

- Предложите свой способ (метод) измерения производительности труда работников службы маркетинга. Как связано ваше предложение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?
- Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую производительность компании?
- Предложите свои изменения в планирование производства для улучшения производительности компании и объясните причины изменений.
- Предложите свой метод оценки работы руководителей заводов в будущем?

Международная компания решила внедрить системы автоматизированного планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Расчет был на то, что будет обеспечено оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сокращение затрат времени менеджеров на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших в результате то дефицита какого-либо вида продукции, то затоваривания ею, то разбалансированности системы управления материально-техническим снабжением.

Работающая рентабельно компания по ряду ключевых позиций владела основной частью рынка. Топ-менеджментом был принят план капиталовложений на создание крупных производственных мощностей для выпуска нового вида перспективной продукции на потребительский рынок, на котором до этого компания не присутствовала, поскольку на этом рынке прогнозировался растущий спрос.

Прошел год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых мощностей, и вице-президент по финансам объявил, что в запасах, предназначенных для производства новой продукции, заморожены серьезные капиталы: на складах скопилось такое количество полосканий для полости рта (один из новых видов продукции), которого с избытком хватило бы для создания озера. С другой стороны, менеджеры-маркетологи жаловались, что зачастую у них не хватает наличных запасов даже традиционных товаров фирмы для проведения рекламных кампаний. В довершение ко всему оказалось, что и потребители, и розничные торговцы были очень недовольны нехваткой рекламируемой продукции. Руководители производства утверждали, что, ориентируясь на минимизацию затрат, они выпускают продукцию в объемах, которые дает прогноз сбыта.

В результате дальнейшего обследования, однако, оказалось, что на заводах скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители этих заводов утверждали, что таким образом они могут более гибко реагировать на неожиданные колебания спроса, так как многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же компонентов-полуфабрикатов. Прогнозы рынка готовила группа центрального аппарата корпорации – экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они пользовались данными о долгосрочных тенденциях сбыта продукции компании, данными по темпам роста тех рынков, где выступала их компания, различными прогнозами, которые готовили правительственные учреждения и университеты, данными коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, о рекламных кампаниях и о предполагаемых действиях конкурентов.

Разработанный прогноз группа передавала на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз, являясь официальным документом, передавался в соответствующие низовые подразделения для разработки планов. Поскольку аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими, все говорило о том, что прогнозисты, скорее всего, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов.

Как и следовало ожидать, каждая служба считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи. Поэтому для расследования причин сложившегося положения и проведения полной инвентаризации обратились к консалтинговой фирме.

Группа аналитиков обнаружила, что:

1. Несмотря на то что процесс производства, созданный на новых предприятиях, в своей основе можно считать эффективным, ему присущи отсутствие гибкости и большие затраты на запуск продукции в производство. При очевидной экономической целесообразности выпуска продукции крупными партиями неспособность следовать за изменениями спроса обходится очень дорого.
2. Поскольку управляющие заводским производством материально не отвечали за замораживание оборотных средств в сверхнормативных запасах, у них отсутствовал мотив снижать объемы этих запасов.
3. В компании хранились лишь последние (скорректированные) версии прогнозов. Первоначальные прогнозы, не совпадавшие со скорректированной версией, уничтожались.
4. Руководители службы маркетинга, которые отвечали за определенную группу товаров, вносили изменения в прогнозы с учетом изменений на рынке или в календаре проведения рекламных кампаний. Было установлено, что зачастую эти руководители корректировали прогноз, опасаясь, что имеющихся запасов может не хватить на проведение запланированной кампании по развитию рынка.
5. Маркетологи иногда тратили большие суммы на рекламу и продвижение на рынок товаров, которые уже занимают до 90 % имеющегося рынка. Эффект подобной кампании заключался не в увеличении реального объема сбыта, а лишь в переносе пика сбыта на более раннюю дату. Оптовые и розничные потребители просто закупали продукцию во время таких кампаний в запас по низким рекламным ценам.

Тема 2. Управление качеством

Ответьте на вопросы:

1. Что такое качество продукции?
2. Раскройте состав показателей качества продукции.
3. Каким показателям качества продукции придают особое внимание международные органы?
4. Какова структура концепции TQM?
5. В чем особенности международных стандартов ИСО серии 9000?
6. Перечислите инструменты повышения качества.
7. Что такое диаграмма Парето? Как она строится и для чего применяется?
8. Как строится контрольная карта?
9. Раскройте классификацию видов контроля продукции.
10. Как осуществляется сертификация систем качества и сертификационное сопровождение проекта?

Активные и интерактивные методы обучения:

2. Кейс – задача «Управление качеством в компаниях «Инструм-Рэнд» и «Трек»

Внимательно изучите представленный ниже кейс. Ответьте на следующие вопросы:

- Что Вы понимаете под термином «качество» в отношении производственного процесса?
- Какие мероприятия позволили компаниям «Инструм-Рэнд» и «Трек» повысить качество на своем производстве?
- Какие из перечисленных мероприятий, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными и почему?
- Что из материалов кейса произвело на Вас большее впечатление?

Краткая информация о компании «Инструм-Рэнд»

Совместное предприятие «Инструм-Рэнд» создано в 1993 году на базе СКБ «Мехинструмент», 60% акций ЗАО «Инструм-Рэнд» принадлежит Ingersoll-Rand (компания входит в список ста ведущих фирм мира, имеет 58 заводов в США и 140 – в двадцати других

странах), 25% - ОАО «ГАЗ», 15% - АО «Мехинструмент». Потребители «Инструм-Рэнд» - более двухсот предприятий России, СНГ, Европы и США. 90% произведенной «Инструм-Рэнд» продукции идет на экспорт. Оборот за 2003 год составил \$6 млн. В «Инструм-Рэнд» работает 276 сотрудников. Компания обладает 256 патентами на изобретения. Имеет сертификаты ISO/TS 16949:2002. Компания прошла технологический аудит Mercedes – Benz (MBTA).

Успехи небольшого предприятия по выпуску пневмоинструмента известны многим. Завод в городе Павлово (Нижегородская область) был первым российским производителем, прошедшим технологический аудит Mercedes – Benz. Репутация «Инструм-Рэнд» в области качества такова, что в некоторых странах, например во Франции, изделия компании не проверяют. За семь лет от клиентов не было ни единой жалобы. Показатель «ноль дефектов» остается неизменным с 1998 года.

«Инструм-Рэнд» - совместное предприятие россиян с американской компанией Ingersoll-Rand – было создано в 1993 году. Тогда же для оперативного руководства фирмой американский партнер командировал в Павлово трех своих менеджеров. Старшим по должности из них был Дэн Мур, вице – президент корпорации. После тяжелого рабочего дня, проведенного на предприятии, этот 62 – летний и очень состоятельный американец возвращался в тесную квартирку, где отсутствовала кухня. На заводе до сих пор вспоминают, как владельцу личного самолета приходилось для мытья посуды использовать ванную. Дэна Мура хватило на год. После этого некоторое время американцы сохраняли своих людей в руководстве компанией, но с 1996 года управление ею целиком доверили российскому менеджменту.

Начальный замысел совместного предприятия заключался в том, чтобы производить инструмент для внутреннего рынка. Но вскоре выяснилось, что рынок этот переживает тяжелейший спад и непригоден для сбыта. Пришлось разрабатывать план «Б». Им стали поставки гайковертов из Павлова на заводы Ingersoll-Rand в США.

- Мы были рады предложению американцев и, казалось, уже видели свет в конце тоннеля, - вспоминает директор «Инструм - Рэнд» *Вадим Сорокин*. – Но на самом деле это был свет фар поезда, который шел навстречу.

Дело в том, что чертеж в понимании американцев – это закон, и обсуждать изложенные в нем требования им даже не приходит в голову. Но в «Инструм - Рэнд» искренне не понимали связи между крохотной царапиной на продукте и дефектностью. А американцы также искренне не могли взять в толк, почему исполнитель не бракует детали с царапиной, раз ее нет в чертеже. В чертеже нет ее глубины, ширины, профиля, наклона. А изделие, 100% параметров которого не отвечают данным технической документации, равносильно браку.

Цифру 65,9% в «Инструм - Рэнд» будут помнить долго. Это забракованная американцами доля первой партии гайковертов.

- Что на это сказали в Ingersoll-Rand?

- Сказали, что не знают, как нам помочь в такой ситуации. Но настоятельно рекомендовали внедрить два инструмента: процесс «5 шагов» и анализ Парето, причем желательно объяснив его суть рабочим.

Люди должны были понимать, что 20% их рабочего времени и производимой продукции дают компании 80% прибыли. В то же время 20% технологических операций приносит 80% дефектов. Но с этими 20% операций нужно было что-то делать, и здесь помогал второй инструмент: процесс «5 шагов». Он формализовал деятельность и схематично выглядел так: описание проблемы – временное решение – поиск корня проблемы (путем проведения мозгового штурма) – выработка плана действий и его реализация – контроль результатов.

Еще американцы сказали, что людям, изготовившим бракованную партию, нужно заплатить. Поскольку 65,9% инструмента не обратилось в выручку, пришлось брать средства уставного

фонда.

- Одновременно нам дали понять, что если так дела пойдут и дальше, у нас очень скоро закончатся деньги. И уж тогда Ingersoll-Rand не инвестирует в нас ни цента. Да, мы выкарабкались, но когда меня спрашивают, что нас заставило это сделать, я честно отвечаю: страх. Мы остро ощутили, что если не решим этих проблем, то потеряем работу, не сможем кормить семьи. Помню, менеджеры, инженерно-технический персонал работали по 16 часов в сутки. Была поставлена задача – сформировать у рабочих новое, более трепетное отношение к качеству. Для начала людей просто учили правильно понимать это слово. Что есть хорошее, а что – плохое качество, и во сколько плохое качество обходится компании. В конце концов, каждый получил представление о прямых и косвенных убытках, которые завод нес, если клиент обнаруживал брак. Сорокин считает, что наиболее серьезная перестройка мышления рабочих произошла именно тогда. За год павловчанам удалось снизить уровень исходящего брака с двух третей до 10%. Но дальнейшие усилия по сокращению количества дефектов результатов не принесли.

Брак по любви

Понять причины дефектов невозможно без исчерпывающей информации о том, что и как именно делают рабочие за смену. Но персонал в цехе не спешил делиться интимными подробностями процессов. Люди боялись поплатиться за откровенность деньгами – при действовавшей системе сдельной оплаты труда брак не оплачивался, не могло быть и речи о премии за качество.

- Рабочие боялись, это правда. Они воспитывались в системе репрессивного менеджмента, и у себя на предприятии мы решили положить ей конец.

На «Инструм - Рэнд» отказались от сдельно-премиальной оплаты труда. А затем провозгласили новую философию, придумав ей довольно странное название «бриллиант».

«Бриллиант» - дефектная деталь, открыто предъявленная рабочим. Раскрытие информации о браке официально стало считаться полезным для компании действием и не наказывалось. Рабочие перестали скрывать ошибки. Это сразу же снизило затраты на контроль качества – изделия сортировались прямо у станка, брак не шел на следующие операции. Для дефектных деталей на производстве организовали специальные столы.

Ювелирная работа

Рабочий на специальном листе отметил выход за пределы поля допуска в несколько микрон. Трудно вообразить расходы времени и денег на контроль всех этих микропараметров, если о них не сообщают сами рабочие. В «Инструм - Рэнд» такая информация прозрачна. Мало того, она вывешена на всеобщее обозрение. Кривые объема внутреннего брака за разные периоды можно посмотреть в цехе же. Цифры мизерные. При этом их виновники указаны поименно – наряду с номером смены, станка, названием операции и причиной дефекта.

- Мы не хотим, чтобы информация была обезличенной, - поясняет директор по качеству *Георгий Пикин*. – Если вы, как исполнитель, допустили ошибку и дали нам знать, мы за это вас не накажем. Мы хотим, чтобы все понимали: такому человеку нужна помощь. Могут быть, конечно, злоупотребления. Но какой путь у нас еще есть?

Основные силы по контролю качества на предприятии сводятся к тому, чтобы отслеживать комплектующие, поступающие на завод от поставщиков. Рабочие «Инструм - Рэнд» контролируют сами себя. Они проверяют 100% выпущенных изделий, отсортировывают брак, записывают в контрольный лист все оговоренные критические показатели. В перспективе этот процесс на заводе хотят автоматизировать. Начальник отдела информационных технологий *Евгений Самсонов* видит будущую модель похожей на то, что уже есть на европейских заводах Ingersoll-Rand. На рабочих местах стоят мини – компьютеры. Операторы видят задания на мониторах, информация о ситуации в цехе доступна практически в онлайн-режиме.

Мысль о том, что качество – это люди, для менеджеров «Инструм - Рэнд» аксиома. Неудивительно, что ответственность за дефекты, обнаруженные на окончательном контроле, возложена на директора по персоналу. Занимающий эту должность *Валерий Спорышев* ядром кадровой политики считает обучение и систематическое общение руководства с сотрудниками – в первую очередь с рабочими.

Клин клином

Работа в цехе «Инструм - Рэнд» когда-то напоминала спагетти – в мировой практике управления качеством так называют запутанную траекторию, которую описывает деталь по пути к сборке. Но это было давно: сейчас все выглядит рациональным и компактным. Узкие проходы между оборудованием делают доступнее детали для следующей производственной стадии. Деталь как бы плывет по производству, находясь подчас на расстоянии вытянутой руки. Внутризаводской транспорт уже не нужен – достаточно экономичных тележек. Между тем в «Инструм - Рэнд» считают нынешнюю организацию далекой от совершенства. В борьбе с потерями компания использует все более сложное и тонкое оружие.

Вячеслав Мартемьянов, замдиректора по производству, говорит, что компания обратилась к системе *Lean production** всего полгода назад и до сих пор только учится смотреть на процессы под новым углом зрения. С помощью *Lean* в «Инструм - Рэнд» надеются ускорить и удешевить процессы. Как минимум методология помогает сократить складские запасы и тем самым снизить себестоимость готовой продукции.

Распространенный перевод концепции *Lean production* (*Lean Manufacturing*, *Lean*) – бережливое производство. Главные ее идеи – борьба с потерями и эффективность управления качеством процессов и продукции без существенных капвложений. Лидером и основоположником концепции *Lean production* является Toyota. В 2004 году эта японская компания в среднем получила на каждый проданный автомобиль \$1742 прибыли.

Это один из эффектов перехода к выпуску малыми партиями, когда материалы и комплектующие не накапливаются, а «вытягиваются» следующей стадией производства.

- Для эксперимента мы выделили участок пневмомоторов, - рассказывает *Вячеслав Мартемьянов*. – Стали разбираться, на чем теряем больше всего времени. Увидели, что на операции переналадки оборудования. Сейчас мы близки к тому, чтобы сократить это время вдвое просто за счет более рационального использования станков. А ведь есть еще потери из-за лишних действий наладчика. В сумме мы можем увеличить скорость переналадки в несколько раз, а это уже даст нам возможность производить продукцию небольшими партиями, сократить запасы деталей и снизить себестоимость изготовления.

В свое время «Инструм - Рэнд» хотел стать лучшим поставщиком пневмоинструмента для своих клиентов на территории России. Сегодня Вадим Сорокин считает актуальнее задачу стать лучшими в *Ingersoll-Rand*.

В южноуральской компании «Трек», производящей автокомпоненты, искренне верят, что однажды их предприятие станет поставщиком мировых гигантов автомобилестроения.

37-летний глава компании Андрей Падучин целеустремлен и амбициозен, но не любит сложных объяснений там, где их можно избежать.

- Все было очень просто, - рассказывает он о стартапе своей компании. – Состояние наших дорог всем известно. Подвеска – самое слабое место в конструкции машин. Мы осмотрелись. В нашем городе уже были компании, успешно выпускавшие узлы к подвеске легкового автомобиля для продажи на вторичном рынке. Любой бизнес, как правило, строится на повторении того, что находится возле тебя. Но нужно выделяться. Как-то с самого начала было ясно: мы должны производить очень качественную продукцию, чтобы клиент обратил на нас внимание, а в будущем вернулся к нам снова. На эту идею максимально долгого удержания потребителя до сих пор и работает «Трек».

Компания проводит регулярные опросы, пытаясь выяснить, как много клиентов готовы

совершить повторную покупку. По данным 2004 года, таких 82%. По двум основным изделиям производителя – шаровым опорам и рулевым наконечникам – уровень дефектности составляет 18 ppm (parts per million: число дефектов на миллион деталей). В сочетании с качеством конструкторских решений это придает изделиям «Трека» особые потребительские свойства. Например, по нормативам, нагрузка – то есть вырывное усилие, при котором обычная шаровая опора вырывается из гнезда, - должна составлять 6 тонн. Опоры, произведенные компанией, выдерживают 7 тонн, а из лучшей серии «Чемпион» - все 8,5 тонн.

«Трек» поставляет на ГАЗ комплектующие с показателем «ноль дефектов». Неизменно снижается показатель внутреннего брака. На одного работника компании сегодня приходится годовая выработка в \$50 тыс., что соответствует средневропейскому уровню.

По выражению Вадима Лapidуса, главы нижегородской консалтинговой компании «Приоритет», «Трек» построил завод в «чистом поле». Компания с первых дней позиционировала себя как производитель продуктов повышенного качества. Она даже ввела индивидуальную упаковку для запчастей, которые традиционно продавались в деревянных ящиках, и одна из первых в России занялась их брэндингом на вторичном рынке.

Рынок был очень жадным и проглатывал все произведенное компанией. Первые существенные деньги удалось заработать менее чем за полгода, а вскоре окупилась начальные вложения. Спустя еще пару лет «Трек» смог приобрести склад и перепрофилировать его под производство. К тому моменту компания уже имела в своем штате около полусотни рабочих. Примерно тогда же Андрею Падучину случайно представилась возможность побывать на одном из предприятий Германии. Там он впервые услышал об ISO.

- Я шел по заводу и просто смотрел по сторонам, - вспоминает Падучин. – На стенах диаграммы, матрицы всякие. На рабочих местах инструкции. Люди заполняют какие-то карты. Уровень дефектности, рекламации как-то влияют на текущий технологический процесс. Мне стало интересно.

Первая сертификация системы менеджмента качества в компании прошла как по маслу. Андрей Падучин говорит, что стандарты ISO 9001 просто формализовали те правильные вещи, которые и так существовали в компании. Менеджмент имел опыт управления процессами на сторонних производствах. Высокий уровень самоорганизации был органической чертой команды, это свойство просто закрепилось в документообороте.

Через какое-то время компания решила подступить к системе качества от американских автопроизводителей. Однако на сей раз попытка не увенчалась успехом. Отраслевые стандарты обычно жестче и конкретнее. Они требуют определенных действий, совершаемых по строго установленной процедуре, и не терпят компромиссов.

- Проект стал буксовать, - говорит директор «Трека». – Задания не выполнялись, сроки срывались.

Одновременно компания столкнулась с издержками высокого роста объемов. В 2001 году разразился организационный кризис. Менее чем за год численность персонала с 260 человек скакнула до 512. Директор принял тогда два судьбоносных решения. Решение первое: больше 512 человек в компании работать не будет, какими бы темпами она не росла. Второе решение касалось обучения. Новая система устанавливала высокую образовательную планку, причем для всего персонала: менеджеров, конструкторов, рабочих.

Тема 3. Управление ресурсосбережением

Ответьте на вопросы:

1. Какова роль ресурсосбережения в повышении эффективности общественного

производства?

2. Какова связь между ресурсоемкостью товара и его конкурентоспособностью?
3. Почему в настоящее время не работает закон экономии времени?
4. Раскройте классификацию показателей ресурсоемкости товара.
5. В чем разница удельных и относительных показателей ресурсоемкости?
6. Почему ресурсоемкость товара следует определять с учетом затрат на всех стадиях жизненного цикла товара?
7. Раскройте систему показателей эффективности деятельности организации.
8. Как определяется интегральный показатель эффективности использования ресурсов?
9. Раскройте классификацию факторов ресурсосбережения.
10. Раскройте сущность и перспективность основных стратегий ресурсосбережения

Активные и интерактивные методы обучения:

2. Кейс-задача «Сравнительный анализ характеристик эффективности работы некоммерческих агентств типа Blue Cross – Blue Shield»

Внимательно изучите представленный ниже кейс. Ответьте на следующие вопросы:

- Как вы определите эффективность работы некоммерческих агентств типа Blue Cross – Blue Shield?
- Какие мероприятия по подготовке/переподготовке трудовых ресурсов следует провести агентству Blue Cross – Blue Shield для успешного комплектования штатов осуществлении рассматриваемых выше стратегий?
- Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?
- Какие информационные технологии потребуются для управления производительностью в новых условиях работы подразделений Blue Cross –Blue Shield?

Некоммерческое административное агентство Blue Cross – Blue Shield предлагает около 75 видов страховых полисов отдельным людям и группам служащих. Оно сотрудничает с федеральными властями в осуществлении медицинского страхования в форме предоплаты расходов на медицинское обслуживание. Отличительная черта Blue Cross – Blue Shield – это посредническое агентство, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто покрывающее часть расходов, связанных с оплатой услуг врачей, прежде всего в стационарных условиях.

Поскольку рост стоимости медицинского обслуживания стал значительно опережать темпы инфляции, это явилось одной из основных причин озабоченности руководителей программ медицинского страхования. Частично этот рост объяснялся растущей стоимостью новой медтехники. Поскольку общепринятые измерители эффективности не применимы в медицине («Стоимость человеческой жизни измерить нельзя»), и цель врачей – вылечить человека и восстановить здоровье пациентов, как врачи, так и медицинские учреждения не беспокоятся об уровне затрат. У них нет ни экономических, ни каких-то иных мотивов для учета экономической эффективности своего труда.

Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, Blue Cross необходимо было разработать стратегический план удовлетворения запросов клиентуры.

Агентство предоставляло два основных вида услуг. Первый – срочная обработка заявлений клиентов, для чего следовало организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Второй вид услуг – необходимо было найти способ сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации Blue Cross. Это была самая трудная проблема, так

как у медиков традиционно не находили отклика усилия противодействовать любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно отделения Blue Cross располагались в городских районах, оперативную работу вел центральный аппарат. Характерной чертой городских работников был не очень высокий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров на фоне высокого уровня прогулов. Работа по обработке страховых документов была монотонной, утомительной, а перспектив перевода на какую-то более интересную работу не было. По мере расширения использования информационных технологий для выполнения текущей работы выяснилось следующее.

Первое: было установлено, что существует обширная категория достаточно квалифицированных работников, проживающих в пригородах, которые не хотели ездить на работу в город, и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам.

Второе: в Blue Cross поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы работают более эффективно, чем большие. Для этого Blue Cross следовало «модернизировать» целый ряд должностей, переобучить некоторых руководителей. Одно из подразделений Blue Cross, проанализировав вопрос о переезде за город, пришло к заключению, что, если оно расположится в виде отделений в нескольких пригородах, можно будет воспользоваться местной рабочей силой. С учетом предполагаемой нагрузки следовало бы обосноваться в 8–12 пригородах. Возможный выигрыш мог быть «съеден» увеличением расходов на ИТ-обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также увеличением расходов на транспортировку документации. Кроме того, стиль руководства в агентстве характеризовался высокой степенью централизации и довольно слабым делегированием полномочий. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо было предварительно проделать серьезную планомерную подготовку.

Одновременно проводилась работа и по организации контроля над стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, как и следовало ожидать, что клиентура агентства к этому вопросу не имела никакого отношения. Самообслуживание было «сконструировано» таким образом, чтобы избежать участия клиентов в решении вопросов о его стоимости (разброс платы за пребывание в больницах существенно различался даже в пределах одного населенного пункта).

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское обслуживание.

Одно из подразделений Blue Cross успешно децентрализовало свои бюро по обработке заявлений клиентов, организовав 10 локальных центров с численностью персонала от 200 до 300 человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения.

Ряд подразделений договорились с медицинскими учреждениями о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам Blue Cross пользоваться именно этими учреждениями. Другие ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы.

3. Web- круиз «Система показателей ресурсоемкости товара»

- Поясните суть метода использования показателей ресурсоемкости товара (производства). Воспользуйтесь ресурсами сети Интернет и выясните развитие данного метода. Существуют ли, по вашему мнению, какие-либо ограничения при его использовании в практике производственного менеджмента?

Интернет-ресурсы:

- интернет – ресурсы, представленные студентом.

Тема 4. Основы инновационной деятельности организации

Ответьте на вопросы:

1. По каким признакам рекомендуется классифицировать новшества и инновации?
2. Как осуществляется диффузия инноваций?
3. Назовите основные принципы организации НИОКР.
4. Перечислите виды (этапы) НИОКР.
5. Какие виды полезных моделей и изобретений не охраняются авторским правом?
6. Какие факторы оказывают влияние на организационный уровень производства?
7. Что такое технология?
8. Раскройте систему показателей эффективности инновационной деятельности.

Активные и интерактивные методы обучения:

2.1. Кейс-задача «Инновационная стратегия LinguaLeo»

Внимательно изучите представленный ниже кейс. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
- Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
- Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Интернет-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить.

При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизированные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в офлайне и получила в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык.

Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

2.2. Кейс-задача «Инновационное пространство ПандаПарк»

Внимательно изучите представленный ниже кейс. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
- Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
- Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
- Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
- Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки.

В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб.

Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2020 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию. За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и окологосударственные структуры. Например, в 2021 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2022-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес. 80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет.

При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2017-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающих веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети.

Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в

России колеблется в пределах 5-10 %.

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет

1. Сущность и принципы планирования.
2. Стратегический маркетинг как инструмент планирования.
3. Формирование рыночной стратегии организации.
4. Сущность и система показателей качества продукции.
5. Отечественный опыт управления качеством продукции.
6. Зарубежный опыт управления качеством продукции.
7. Организация контроля качества продукции. Сертификация продукции и систем качества
8. Основы стратегии ресурсосбережения.
9. Система показателей ресурсоемкости товара и производства.
10. Показатели ресурсоемкости товара.
11. Факторы ресурсосбережения.
12. Факторный анализ прироста производительности труда.
13. Выбор стратегии ресурсосбережения.
14. Сущность, классификация и кодирование новшеств и инноваций.
15. Эффективность инновационной деятельности

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК – 1 - Способен организовать работу по тактическому планированию, руководить разработкой календарных графиков, руководить работой по экономическому планированию, разработать мероприятия по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, руководить подготовкой проектов текущих планов				
1.		Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это: А) анализ безубыточности Б) анализ возможностей производства и сбыта	А	3
2.		Анализ финансовой устойчивости ориентирован на : А) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности Б) оценку конкурентоспособности предприятия	А	3
3.		В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта А) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия Б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности	Б	3
4.		Достаточный бизнес-план содержит: А) все разделы бизнес-плана по	А	3

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам Б) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы		
5.		Емкость рынка – это: А) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия Б) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени	Б	3
6.		Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %? А) галопирующей Б) гиперинфляцией. В) ползучей Г) стандартной инфляцией	А	3
7.		Коэффициент ликвидности показывает: А) активность использования собственного капитала. Б) доходность фирмы В) платежеспособность фирмы Г) эффективность использования долга	В	3
8.		Что такое стандарт ISO А) документ, устанавливающий требования, спецификации, руководящие принципы или характеристики, в соответствии с которыми могут использоваться материалы, продукты, процессы и услуги, которые подходят для этих целей. Б) Товарный знак качества	А	3
9.		Эффективность инновационной деятельности может быть оценена через: А) чистый дисконтированный доход (NPV); Б) Уровень квалификации потребителей	А	3
10.		Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как: А) критического Б) минимального В) недопустимого Г) повышенного	Г	3
11.		Какие отчетные документы предлагает	Б,В	3

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов): А) SWOT-анализ Б) балансовый отчет; В) отчет о финансовых результатах; Г) отчет об источниках и исполнении фондов;		
12		Коэффициент маневренности собственных средств показывает: А) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия Б) степень гибкости использования собственных средств предприятия	Б	3
13		Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется: А) аналогий Б) корреляции трендов	А	3
14		Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется: А) «мозговой штурм» Б) метод Дельфи	А	3-5
15.		Стратегия управления развитием персонала — это разработанный организацией комплекс мер и последовательных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические цели и задачи организации. 1) да 2) нет	1	3-5
16		Что понимается под управлением? а) планомерное воздействие на некоторый объект с целью изменения его свойств б) планомерное воздействие на некоторый объект с целью достижения определенного результата в) управление движением объекта	а	

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
17		Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя 1) да 2) нет	1	3-5
18.		Основные факторы развития менеджмента: а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий в) доминирующий способ общественного производства г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда	г	3-5
19		Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте: а) административные и бюрократические б) бюрократические и социально-психологические в) социально-психологические и демократические г) экономические и административные	а	3-5
20		Продукция, выпускаемая фирмой занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию: а) роста; б) стратегию ограниченного роста.	б	3-5
21		Однозначны ли термины «инновация» и «инновационный процесс»? а) да; б) нет.	б	3-5
22		Обязательно ли научная работа должна обладать новизной, оригинальностью,	а	3-5

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		доказательностью? а) да; б) нет.		
23		Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если: а) охватывает технологические изменения продукта; б) касается использования усовершенствованного технологического процесса; в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются	в	
24		Что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе в предприятие: а) изменение в выборе и использование сырья и оборудования; б) новая технология производства; в) создание системы сбыта и дистрибьюции.	б	3-5
25		Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны: а) отменяющие; б) замещающие; в) радикальные	б	3-5
26	Задание открытого типа	Дайте определение понятию бизнес-процесс	Это многократно повторяющаяся, логически связанная последовательность действий, направленная на создание ценности и формирование результата	5
27		Приведите пример внутреннего бизнес-процесса	Командировка. Чтобы ее организовать, нужно заказать билеты, забронировать жилье, выдать командировочные, потом отчитаться.	5
28		Охарактеризуйте основной тип процессов в организации	Они связаны с обслуживанием	5

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			клиентов и приносят компании деньги. Основной бизнес-процесс протекает с момента первого контакта с заказчиком до завершения сделки.	
29		Охарактеризуйте поддерживающий тип процессов в организации	Они не приносят прибыли, а наоборот, съедают деньги. Например, работа HR, бухгалтерия, АХО. Они нужны, чтобы работали основные процессы.	5
30		Охарактеризуйте управленческий тип процессов в организации	Это организационные бизнес-процессы, связанные с разработкой целей, стратегии и развитием компании.	5
31		Ситуационная задача: Перечислите преимущества делегирования полномочий в команде (примеры)	Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт; Дает возможность проявить себя, показать, на что способен; обучаться, расти, становиться более компетентными; Укрепляет отношения с руководством и коллегами; Развивает навыки руководства	5
32		В каком году был придуман термин «предпринимательство»	1920	3
33		Определить NPV проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.	45,3	7
34		Определить индекс доходности	1,23	7

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.		
35		Что представляет собой поток реальных денег	Разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на каждом шаге расчета	5
36		Назовите подходы, которые используются при оценке стоимости предприятия и его элементов	Затратный, аналоговый, доходный	5
37		Дайте определение понятию «риск»	вероятность возникновения условий, приводящим к негативным последствиям неполнота и неточность информации об условиях деятельности предприятия, реализации проекта	5
38		На чем основывается процессный подход в построении системы управления?	Он основывается на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления	5
39		Что такое инновационный менеджмент?	совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью	5
40		Опишите функцию планирования	Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их	5

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			достижения	
41		Перечислите элементы, составляющие систему инновационной деятельности	Образование, наука, технологии, люди и тд.	5
42		Левередж в инновационной деятельности – это:	Фактор, незначительное изменение которого может вызвать существенные изменения значений результативных показателей	5
43		Как называется научная теория, применяемая в инноватике, автором которой является экономист Й. Шумпетер?	Теория длинных, средних и коротких циклов экономической активности	5
44		Предопределяющим фактором возникновения рисков при управлении инновациями является:	Неопределенность течения инновационных процессов	5
45		Действие законов об авторском праве не распространяется на:	Изображения государственных символов и знаков; идеи; официальные документы государственных органов	5
46		Управление рисками представляет собой:	Три взаимосвязанных этапа: опознание риска, его оценку, разработку стратегии управления.	5
47		Ситуационная задача: Как справиться с негативом и повысить удовлетворенность персонала от работы (примеры)	- мотивация к трудовой деятельности; - удобный тайминг; - доступный и полный технологический контент и тд.	5
48		Под управлением рисками	Связанные с	5

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		понимаются процессы	идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.	
49		Что такое основные фонды предприятия	Основные фонды (основные средства) - это нефинансовые произведенные активы (часть имущества), используемые организацией неоднократно или постоянно в течение длительного времени (более 12 месяцев) при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), а также в управленческих целях.	5
50		Что включает в себя управление качеством	Разработка политики и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение и улучшение качества.	5

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	4/ 10	40	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	5 / 8	40	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное образование»
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное образование»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
4. Зачет			10	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература

1. Горелик, О. М., Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О. М. Горелик. — Москва : КноРус, 2024. — 270 с. — ISBN 978-5-406-12250-1. — URL: <https://book.ru/book/951010> (дата обращения: 23.08.2023). — Текст : электронный.

2. Федюкин, В. К., Управление качеством производственных процессов : учебное пособие / В. К. Федюкин. — Москва : КноРус, 2023. — 229 с. — ISBN 978-5-406-11155-0. — URL: <https://book.ru/book/948757> (дата обращения: 23.08.2023). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Толкачева, И. М., Организация производства : учебник / И. М. Толкачева. — Москва : КноРус, 2022. — 354 с. — ISBN 978-5-406-10012-7. — URL: <https://book.ru/book/945074> (дата обращения: 23.08.2023). — Текст : электронный.
2. Макарова, И. В., Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. В. Макарова, А. Б. Юрасов, О. П. Корчин. — Москва : Русайнс, 2023. — 269 с. — ISBN 978-5-466-02231-5. — URL: <https://book.ru/book/947450> (дата обращения: 23.08.2023). — Текст : электронный.
3. Управление качеством : учебник / С. А. Зайцев, И. Е. Парфеньева, Е. С. Блинкова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Зайцева. — Москва : КноРус, 2022. — 421 с. — ISBN 978-5-406-08664-3. — URL: <https://book.ru/book/940644> (дата обращения: 23.08.2023). — Текст : электронный.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru
3. Справочная правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru>
4. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины «Производственный менеджмент» при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).