

Рубцовский индустриальный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»

**СОГЛАСОВАНО**

Декан ТФ

А.В. Сорокин

## **Рабочая программа дисциплины**

Код и наименование дисциплины: **Б1.В.10 «Организация производства»**

Код и наименование направления подготовки (специальности): **38.03.02**

**Менеджмент**

Направленность (профиль, специализация): **Производственный менеджмент**

Статус дисциплины: **часть, формируемая участниками образовательных отношений**

Форма обучения: **очно - заочная**

<b>Статус</b>	<b>Должность</b>	<b>И.О. Фамилия</b>
Разработал	преподаватель	О.А. Чиркова
Согласовал	Зав. кафедрой «ЭиУ»	Д.В. Ремизов
	руководитель направленности (профиля) программы	Д.В. Ремизов

г. Рубцовск

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор	Содержание индикатора
ПК-2	Способен планировать и координировать бизнес-процессы промышленного предприятия	ПК-2.3	Демонстрирует знание типов, форм и методов организации производства
ПК-4	Способен применять методы принятия организационно-управленческих решений	ПК-4.1	Оценивает эффективность организационно-управленческих решений
		ПК-4.2	Разрабатывает организационно-управленческие решения

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплины (практики), предшествующие изучению дисциплины, результаты освоения которых необходимы для освоения данной дисциплины.	Теория менеджмента, Экономика организаций (предприятий)
Дисциплины (практики), для которых результаты освоения данной дисциплины будут необходимы, как входные знания, умения и владения для их изучения.	Инновационный менеджмент

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Общий объем дисциплины в з.е. /час: 6 / 216

Форма обучения	Виды занятий, их трудоемкость (час.)				Объем контактной работы обучающегося с преподавателем (час)
	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа	
очно - заочная	32	0	32	152	81

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Форма обучения: очно - заочная

Семестр: 6

Объем дисциплины в семестре з.е. /час: 3 / 108

Форма промежуточной аттестации: Зачет

Виды занятий, их трудоемкость (час.)				Объем контактной работы обучающегося с преподавателем (час)
Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа	
16	0	16	76	43

### **Лекционные занятия (16ч.)**

- 1. Научные основы организации производства {беседа} (4ч.)[1,3]** Сущность организации производства. Закономерности организации производства на предприятии. Модель организации производства: система и цели организации производства. Процесс организации производства
- 2. Предприятие как производственная система {беседа} (4ч.)[1,3]** Понятие и классификация предприятий. Классификация предприятий по различным параметрам
- 3. Производственная и организационная структуры предприятия {беседа} (4ч.)[1,3]** Производственная структура предприятия. Понятие, элементы производственной структуры. Принципы построения оптимальной производственной структуры предприятия. Факторы оказывающие влияния на производственную структуру предприятия
- 4. Типы производства и организация производственного процесса {элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий} (4ч.)[1,3]** Типы производства и их характеристика. Единичное производство. Серийное производство. Массовое производство.

### **Практические занятия (16ч.)**

- 1. Научные основы организации производства {дискуссия} (4ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 1: 1.Сущность организации производства. 2.Закономерности организации производства на предприятии. 3.Модель организации производства: система и цели организации производства. 4.Процесс организации производства
- 2. Предприятие как производственная система {дискуссия} (4ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 2: Понятие и классификация предприятий. Классификация предприятий по различным параметрам
- 3. Контрольная работа(2ч.)[1,3]** Контрольная работа по темам: 1-2
- 4. Производственная и организационная структуры предприятия {дискуссия} (4ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 3: 1. Производственная структура предприятия. 2.Понятие, элементы производственной структуры. 3.Принципы построения оптимальной производственной структуры предприятия. 4.Факторы оказывающие влияния на производственную структуру предприятия
- 5. Типы производства и организация производственного процесса {дискуссия} (2ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 4: 1.Типы производства и их характеристика. 2.Единичное производство. 3.Серийное производство. 4.Массовое производство.

### Самостоятельная работа (76ч.)

1. Самостоятельное изучение тем курса и подготовка к практическим занятиям(72ч.)[1,3] Закрепление знаний полученных во время лекций
2. Подготовка к зачету и его сдача(4ч.)[1,3]

### Семестр: 7

Объем дисциплины в семестре з.е. /час: 3 / 108

Форма промежуточной аттестации: Экзамен

Виды занятий, их трудоемкость (час.)				Объем контактной работы обучающегося с преподавателем (час)
Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа	
16	0	16	76	38

### Лекционные занятия (16ч.)

1. Структура производственных процессов отрасли {беседа} (2ч.)[1,3] Производственный процесс, производственный цикл и его длительность. Применение сетевых графиков для описания производственных процессов. Применение сетевых графиков для описания производственных процессов.
2. Типы, формы и методы организации производства {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3] Понятие о типах производства и их технико-экономическая характеристика. Развитие форм организации производства в современных условиях. Метод организации индивидуального производства. Метод организации поточного производства. Метод групповой организации производства. Метод организации синхронизированного и автоматизированного производства
3. Организация вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств. Организация инструментального хозяйства {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3] Содержание и задачи организации технического обслуживания производства. Состояние и тенденции развития технического обслуживания производства.  
Значение и задачи инструментального хозяйства.  
Организационно-производственная структура инструментального хозяйства.  
Определение потребности запасов инструмента
4. Организация ремонтного хозяйства и энергетического хозяйств {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3] Состав и значение ремонтной службы на предприятии. Система планово-предупредительного ремонта: понятия малого, среднего и капитального ремонта. Нормативы системы планово-предупредительного ремонта. Состав и значение энергетического хозяйства
5. Организация транспортного хозяйства {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3] Состав и назначение транспортного хозяйства. Маятниковая, веерная и кольцевая системы транспортировки грузов. Понятия грузооборота и грузопотока. Планирование работы транспорта

**6. Планирование производственной программы {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3]** Структура и показатели производственной программы предприятия. Методика планирования производственной программы. Планирование выполнения производственной программы

**7. Организационная и корпоративная культура {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3]** Свойства оргкультуры, Уровни изучения оргкультуры, процесс создания, принципы

**8. Организация производственной инфраструктуры предприятия {лекция с разбором конкретных ситуаций} (2ч.)[1,3]** Общие требования. Организация инструментального хозяйства. Организация ремонтного и энергетического хозяйства. Организация транспортного и складского хозяйства.

### **Практические занятия (16ч.)**

**1. Структура производственных процессов отрасли {дискуссия} (2ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 1: 1.Производственный процесс, производственный цикл и его длительность. 2.Применение сетевых графиков для описания производственных процессов. 3.Применение сетевых графиков для описания производственных процессов.

**2. Типы, формы и методы организации производства {дискуссия} (2ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 2: 1.Понятие о типах производства и их технико-экономическая характеристика. 2.Развитие форм организации производства в современных условиях. 3.Метод организации индивидуального производства. 4.Метод организации поточного производства. 5.Метод групповой организации производства. 6.Метод организации синхронизированного и автоматизированного производства

**3. Контрольная работа(2ч.)[1,3]** Контрольная работа по темам 1-2

**4. Организация вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств. Организация инструментального хозяйства {дискуссия} (2ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 3: 1.Содержание и задачи организации технического обслуживания производства. 2.Состояние и тенденции развития технического обслуживания производства. 3.Значение и задачи инструментального хозяйства. 4.Организационно-производственная структура инструментального хозяйства. 5.Определение потребности запасов инструмента

**5. Организация ремонтного хозяйства и энергетического хозяйств {дискуссия} (1ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 4: 1.Состав и значение ремонтной службы на предприятии. 2.Система планово-предупредительного ремонта: понятия малого, среднего и капитального ремонта. 3.Нормативы системы планово-предупредительного ремонта. 4.Состав и значение энергетического хозяйства

**6. Организация транспортного хозяйства {дискуссия} (1ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 5: 1.Состав и назначение транспортного хозяйства. 2.Маятниковая, веерная и кольцевая системы транспортировки грузов. 3.Понятия грузооборота и грузопотока. 4.Планирование работы транспорта

- 7. Контрольная работа(2ч.)[1,3]** Контрольная работа по темам 4-6
- 8. Планирование производственной программы {дискуссия} (1ч.)[1,3]**  
Контрольный опрос по теме 6: 1. Структура и показатели производственной программы предприятия. 2. Методика планирования производственной программы. 3. Планирование выполнения производственной программы
- 9. Организационная и корпоративная культура {дискуссия} (1ч.)[1,3]**  
Контрольный опрос по теме 7: 1. Свойства оргкультуры, 2. Уровни изучения оргкультуры, 3. Процесс создания оргкультуры, 4. Принципы оргкультуры
- 10. Организация производственной инфраструктуры предприятия {дискуссия} (2ч.)[1,3]** Контрольный опрос по теме 8: 1. Общие требования. 2. Организация инструментального хозяйства. 3. Организация ремонтного и энергетического хозяйства. 4. Организация транспортного и складского хозяйства.

### **Самостоятельная работа (76ч.)**

- 1. Самостоятельное изучение тем курса и подготовка к практическим занятиям(14ч.)[1,3]** Закрепление знаний полученных во время лекций
- 2. Выполнение расчетной работы(26ч.)[1]** требуемой тематике заданий. Регулярные консультации, контроль выполнения
- 3. Подготовка к экзамену и его сдача(36ч.)[1,3]**

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Для каждого обучающегося обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечным системам: Лань, Университетская библиотека он-лайн, электронной библиотеке АлтГТУ и к электронной информационно-образовательной среде:

1. Сорокин, А.В. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: [текст] учеб. пособие для студентов всех форм обучения УГСН "Экономика" направления подготовки "Менеджмент"/ А.В. Сорокин, Л.В. Шнейдер. - Электрон. дан.. - Рубцовск: РИО, 2014. - 46 с. (6 экз.+ЭР)
2. Сорокин, А.В. Производственный менеджмент: [текст]: метод. указания по выполнению расчет. работы для студентов направления подготовки "Менеджмент" всех форм обучения/ А.В. Сорокин. - Рубцовск: РИО, 2016. - 17 с. (6 экз.+ЭР)
3. Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины «Организация производства» / О.В. Асканова, Д.В. Ремизов, А.В. Сорокин, В.В. Углинская, Е.В. Дирша, И.В. Чугунова, О.А. Чиркова. – Рубцовск: РИИ, 2020.- 9с. (ЭР)

### **6. Перечень учебной литературы**

#### **6.1. Основная литература**

1. Сысоев, Л. В. Организация производства на промышленных предприятиях : конспект лекций / Л. В. Сысоев. — Москва : Московская государственная

академия водного транспорта, 2011. — 119 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/46295.html> (дата обращения: 02.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

## 6.2. Дополнительная литература

1. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства : учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков. — Москва : Дашков и К, 2017. — 272 с. — ISBN 978-5-394-01583-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93412> (дата обращения: 02.04.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://new.elib.altstu.ru/> Электронная библиотека образовательных ресурсов Алтайского государственного технического университета им. И.И.Ползунова.

## 8. Фонд оценочных материалов для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Содержание промежуточной аттестации раскрывается в комплекте контролирующих материалов, предназначенных для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине требованиям ФГОС, которые хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном виде и в ЭИОС.

Фонд оценочных материалов (ФОМ) по дисциплине представлен в приложении А.

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

Для успешного освоения дисциплины используются ресурсы электронной информационно-образовательной среды, образовательные интернет-порталы, глобальная компьютерная сеть Интернет. В процессе изучения дисциплины происходит интерактивное взаимодействие обучающегося с преподавателем через личный кабинет студента.

№пп	Используемое программное обеспечение
1	LibreOffice
2	Windows
3	Антивирус Kaspersky

№пп	Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы
1	Бесплатная электронная библиотека онлайн "Единое окно к образовательным

№пп	Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы
	ресурсам" для студентов и преподавателей; каталог ссылок на образовательные интернет-ресурсы ( <a href="http://Window.edu.ru">http://Window.edu.ru</a> )
2	Национальная электронная библиотека (НЭБ) — свободный доступ читателей к фондам российских библиотек. Содержит коллекции оцифрованных документов (как открытого доступа, так и ограниченных авторским правом), а также каталог изданий, хранящихся в библиотеках России. ( <a href="http://нэб.рф/">http://нэб.рф/</a> )

## 10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
учебные аудитории для проведения учебных занятий
помещения для самостоятельной работы

Материально-техническое обеспечение и организация образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Положением об обучении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья».

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Организация производства»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-2: Способен планировать и координировать бизнес-процессы промышленного предприятия	Зачет; экзамен	Комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена
ПК-4: Способен применять методы принятия организационно-управленческих решений	Зачет; экзамен	Комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Организация производства».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Организация производства» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>

Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

#### *1. Задания по выявлению знаний типов, форм и методов организации производства*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен планировать и координировать бизнес-процессы промышленного предприятия	ПК-2.3 Демонстрирует знание типов, форм и методов организации производства

1. Перечислите основные характеристики типов организации производства (ПК – 2.3)
2. Что подразумевается под формой организации производства (ПК – 2.3)
3. Перечислите формы организации производства по виду временной структуры (ПК – 2.3)
4. Охарактеризуйте технологическую форму организации производства по виду временной структуры (ПК – 2.3)
5. Охарактеризуйте точную форму организации производства по виду временной структуры (ПК – 2.3)
6. Охарактеризуйте интегрированную форму организации производства по виду временной структуры (ПК – 2.3)
7. Назовите и охарактеризуйте формы организации производства в зависимости от способности к переналадке на выпуск на новых изделий (ПК – 2.3)
8. Назовите и охарактеризуйте прогрессивные формы организации производства (ПК – 2.3)

#### *2. Задания по выявлению способностей оценивать эффективность организационно-управленческих решений*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-4 Способен применять методы принятия организационно-управленческих решений	ПК-4.1 Оценивает эффективность организационно-управленческих решений

1. **ИКЕА** — особенность оптимизации операционной деятельности ИКЕА — яркий пример европейской компании, успешно функционирующей в 40 странах мира, в том числе и в РФ. Численность сотрудников, работающих в группе компаний ИКЕА в 2009 г. насчитывает 118 тыс. чел. В течение 2008 г. 231 магазин ИКЕА посетили 522 млн чел. в 24 странах мира. В 2007 г. был открыт 21 новый магазин по всему миру. Один только тираж каталогов превышает 191 млн шт. и выходит на 27 языках мира в 54 вариантах. Около 1300 поставщиков по всему миру снабжают магазины ИКЕА товарами через 28 больших складов в 16 странах. Ассортимент магазинов достигает 9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера. Почти 67% изделий поступают из Европы, 30% из Азии и 3% из Северной Америки. Ведущие страны-поставщики: Китай, Польша, Швеция, Италия и Германия. Промышленная группа ИКЕА Swedwood производит продукцию на 35 фабриках в 9 странах мира. В 2006 г. одна только ИКЕА обеспечивала половину всего мебельного экспорта России. Это помогает ИКЕА оптимизировать процесс поставки товаров в свои европейские магазины. «Старый континент» отвечает за 81% всех продаж и 66% закупок (на Востоке закупается «всего лишь» 1/3 товаров) [2]. В 2008 г. объем продаж достиг 22 млрд 498 млн евро (за вычетом налога с продаж), при этом первыми пятью странами с лучшими показателями продаж были Германия (16%), США (10%), Великобритания (9%), Франция (9%) и Швеция (7%). На рис. 1.6 представлена диаграмма роста годовых оборотов продаж ИКЕА начиная с 1954 г.1

Концепция работы ИКЕА была разработана ее основателем Ингваром Кампрадом (Ingvar Kamprad). Она заключается в том, чтобы обеспечивать потенциальных потребителей функциональной мебелью хорошего качества, доставляемой без задержки, по низкой цене, чтобы обеспечить ею как можно большее число покупателей. Для послевоенного рынка 1950-х гг. эта идея была инновационной по своей природе. Мебель в то время была дорогостоящей и предназначалась для людей с высокими доходами. Основой такой концепции стала идея основателя фирмы И. Кампрада — как можно больше снизить издержки во всех областях бизнеса. В результате им были разработаны новые способы дизайна и продажи мебели. Прежде всего за счет перевода производства в страны, где затраты на рабочую силу значительно меньше. Пионером в этом стала Польша (экспорт продукции с 1961 по 1998 г. возрос с 69 тыс. крон до размера почти в 2 млрд крон), затем были опробованы и другие страны, в том числе и Китай. Во-вторых, было решено использовать в производстве более дешевые сорта древесины, а также приобрести лесные участки, что способствовало повышению контроля всего процесса. Таким образом, были заложены основы вертикальной интеграции предприятий в группу Swedwood. В настоящий момент в промышленную группу Swedwood входят 38 предприятий в 11 странах мира. В-третьих, анализ затрат на перевозку показал, что их можно сократить на 80% за счет использования плоских картонных коробок при транспортировке разобранной мебели. В-четвертых, было принято решение предложить покупателям самостоятельно вывозить упакованную мебель из магазина и собирать ее на дому собственноручно. В-пятых, были установлены уникальные отношения с поставщиками, которым был предложен гарантированный объем закупок по периодам в обмен на более низкую стоимость, что позволяет организовать массовое производство и как результат сократить издержки на производство.

Что касается продаж и закупок, российским подразделениям ИКЕА есть к чему стремиться. На сегодняшний день около 30% оборота российских магазинов ИКЕА обеспечивают товары российского производства, компания же стремится довести эту цифру до 40%. Еще в 2003 г. у ИКЕА было не так уж много российских поставщиков. Сегодня около 90 российских предприятий производят товары для шведского мебельного гиганта, и их число постоянно растет. В-шестых, магазины компании располагаются, с момента основания и по сей день, за пределами городов, что позволяет минимизировать издержки на использование земли. Этим политика компании ИКЕА отличалась от конкурентов, которые стремились располагать свои магазины в центре городов. В-седьмых, согласно концепции компании в

ИКЕА, налажена технология всеобъемлющего использования потенциала ресурсов. Так, древесина перерабатывается практически полностью (за исключением листьев), а из отходов от переработки изготавливаются брикеты, которыми можно топить печи и камины. Функциональность, широкий ассортимент товаров (9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера) способствует привлечению разных категорий покупателей. Причем система управления добилась того, что во всех магазинах сети представлен однородный ассортимент товаров. Дизайн же товаров по-прежнему осуществляется в соответствии со шведской спецификой «демократичного комфорта». При этом именно ИКЕА ввела такие понятия, как «diversity» («разнообразие») и «free range» («свободный ассортимент») для адаптации стандартного ассортимента товаров к нуждам покупателей именно этого региона (например, покупателям в мусульманских странах предлагаются кисточки на диван). Для увеличения удовольствия покупателей от посещения магазинов им предлагаются дополнительные услуги: рестораны буфетного типа, где можно приобрести продукты по выгодной цене; специальные игровые площадки для детей, на которых дети находятся под присмотром профессионалов, в то время как родители могут свободно совершать покупки

Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

2. Управляющий фитнес-клубом «ТОТАЛ ФИТ» уверен, что недавно проведенная реконструкция намного увеличила привлекательность клуба для посетителей, в результате чего они стали проводить в клубе существенно больше времени. Исследования показали, что до реконструкции одно посещение длилось в среднем **a** минут при среднеквадратическом отклонении **b** минут. Случайная выборка из **c** клиентов показала, что в среднем они проводили в клубе **b** минут за одно посещение. Можно ли утверждать, что затраты на реконструкцию не были напрасными (если  $\alpha=10\%$ )?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>a</b>	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
<b>b</b>	11	10	11	10	11	10	11	10	11	10
<b>c</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>d</b>	37	38	39	40	42	44	46	48	47	48

Оцените эффективность организационно-управленческого решения, относительно затрат были ли они напрасны на реконструкцию? (ПК – 4.1)

3. Ситуация.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

4. Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейшими вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe. На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола – известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании. McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялось по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах. В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé»

В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.

Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

5. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

6. Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Фирма хочет перейти к выпуску новой модели автомобиля при существующем потенциале фирмы. Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

7. Ситуация. Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

8. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Оцените эффективность организационно-управленческих решений (ПК – 4.1)

*3.Задания по выявлению способностей разрабатывать организационно-управленческие решения*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-4 Способен применять методы принятия организационно-управленческих решений	ПК-4.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения

1. ИКЕА — особенность оптимизации операционной деятельности ИКЕА — яркий пример европейской компании, успешно функционирующей в 40 странах мира, в том числе и в РФ. Численность сотрудников, работающих в группе компаний ИКЕА в 2009 г. насчитывает 118 тыс. чел. В течение 2008 г. 231 магазин ИКЕА посетили 522 млн чел. в 24 странах мира. В 2007 г. был открыт 21 новый магазин по всему миру. Один только тираж каталогов превышает 191 млн шт. и выходит на 27 языках мира в 54 вариантах. Около 1300 поставщиков по всему миру снабжают магазины ИКЕА товарами через 28 больших складов в 16 странах. Ассортимент магазинов достигает 9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера. Почти 67% изделий поступают из Европы, 30% из Азии и 3% из Северной Америки. Ведущие страны-поставщики: Китай, Польша, Швеция, Италия и Германия. Промышленная группа ИКЕА Swedwood производит продукцию на 35 фабриках в 9 странах мира. В 2006 г. одна только ИКЕА обеспечивала половину всего мебельного экспорта России. Это помогает ИКЕА оптимизировать процесс поставки товаров в свои европейские магазины. «Старый континент» отвечает за 81% всех продаж и 66% закупок (на Востоке закупается «всего лишь» 1/3 товаров) [2]. В 2008 г. объем продаж достиг 22 млрд 498 млн евро (за вычетом налога с продаж), при этом первыми пятью странами с лучшими показателями продаж были Германия (16%), США (10%), Великобритания (9%), Франция (9%) и Швеция (7%). На рис. 1.6 представлена диаграмма роста годовых оборотов продаж ИКЕА начиная с 1954 г.1

Концепция работы ИКЕА была разработана ее основателем Ингваром Кампрадом (Ingvar Kamprad). Она заключается в том, чтобы обеспечивать потенциальных потребителей функциональной мебелью хорошего качества, доставляемой без задержки, по низкой цене, чтобы обеспечить ею как можно большее число покупателей. Для послевоенного рынка 1950-х гг. эта идея была инновационной по своей природе. Мебель в то время была дорогостоящей и предназначалась для людей с высокими доходами. Основой такой концепции стала идея основателя фирмы И. Кампрада — как можно больше снизить издержки во всех областях бизнеса. В результате им были разработаны новые способы дизайна и продажи мебели. Прежде всего за счет перевода производства в страны, где затраты на рабочую силу значительно меньше. Пионером в этом стала Польша (экспорт продукции с 1961 по 1998 г. возрос с 69 тыс. крон до размера почти в 2 млрд крон), затем были опробованы и другие страны, в том числе и Китай. Во-вторых, было решено использовать в производстве более дешевые сорта древесины, а также приобрести лесные участки, что способствовало повышению контроля всего процесса. Таким образом, были заложены основы вертикальной интеграции предприятий в группу Swedwood. В настоящий момент в промышленную группу Swedwood входят 38 предприятий в 11 странах мира. В-третьих, анализ затрат на перевозку показал, что их можно сократить на 80% за счет использования плоских картонных коробок при транспортировке разобранной мебели. В-четвертых, было принято решение предложить покупателям самостоятельно вывозить упакованную мебель из магазина и собирать ее на дому собственноручно. В-пятых, были установлены уникальные отношения с поставщиками, которым был предложен гарантированный объем закупок по периодам в обмен на более низкую стоимость, что позволяет организовать массовое производство и как результат сократить издержки на производство.

Что касается продаж и закупок, российским подразделениям ИКЕА есть к чему стремиться. На сегодняшний день около 30% оборота российских магазинов ИКЕА обеспечивают товары российского производства, компания же стремится довести эту цифру до 40%. Еще в 2003 г. у ИКЕА было не так уж много российских поставщиков. Сегодня около 90 российских предприятий производят товары для шведского мебельного гиганта, и их число постоянно растет. В-шестых, магазины компании располагаются, с момента основания и по сей день, за пределами городов, что позволяет минимизировать издержки на использование земли. Этим политика компании ИКЕА отличалась от конкурентов, которые стремились располагать свои магазины в центре городов. В-седьмых, согласно концепции компании в

ИКЕА, налажена технология всеобъемлющего использования потенциала ресурсов. Так, древесина перерабатывается практически полностью (за исключением листьев), а из отходов от переработки изготавливаются брикеты, которыми можно топить печи и камины. Функциональность, широкий ассортимент товаров (9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера) способствует привлечению разных категорий покупателей. Причем система управления добилась того, что во всех магазинах сети представлен однородный ассортимент товаров. Дизайн же товаров по-прежнему осуществляется в соответствии со шведской спецификой «демократичного комфорта». При этом именно ИКЕА ввела такие понятия, как «diversity» («разнообразие») и «free range» («свободный ассортимент») для адаптации стандартного ассортимента товаров к нуждам покупателей именно этого региона (например, покупателям в мусульманских странах предлагаются кисточки на диван). Для увеличения удовольствия покупателей от посещения магазинов им предлагаются дополнительные услуги: рестораны буфетного типа, где можно приобрести продукты по выгодной цене; специальные игровые площадки для детей, на которых дети находятся под присмотром профессионалов, в то время как родители могут свободно совершать покупки

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

2. Управляющий фитнес-клубом «ТОТАЛ ФИТ» уверен, что недавно проведенная реконструкция намного увеличила привлекательность клуба для посетителей, в результате чего они стали проводить в клубе существенно больше времени. Исследования показали, что до реконструкции одно посещение длилось в среднем **a** минут при среднеквадратическом отклонении **b** минут. Случайная выборка из **c** клиентов показала, что в среднем они проводили в клубе **b** минут за одно посещение. Можно ли утверждать, что затраты на реконструкцию не были напрасными (если  $\alpha=10\%$ )?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>a</b>	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
<b>b</b>	11	10	11	10	11	10	11	10	11	10
<b>c</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>d</b>	37	38	39	40	42	44	46	48	47	48

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

3. Ситуация.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

4. Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейшими вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe. На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола – известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании. McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялось по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах. В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé»

В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

5. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

6. Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Фирма хочет перейти к выпуску новой модели автомобиля при существующем потенциале фирмы.

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

7. Ситуация. Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные

стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

8. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Разработайте свое организационно-управленческое решение (ПК – 4.2)

***4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.***