

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

МДК 03.01. Основы управления подразделением организации
программы подготовки специалистов среднего звена
26.02.02 Судостроение

Форма обучения: очная

Владивосток 2026

Рабочая программа учебной дисциплины МДК 03.01. «Основы управления подразделением организации» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 26.02.02 Судостроение, утвержденного приказом Минпросвещения России от 08.02.2024 г. № 84 примерной образовательной программой.

Разработчик(и): Е.С. Петушкова, преподаватель колледжа сервиса и дизайна ФГБОУ ВО ВВГУ

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 9 от « 05 » мая 2026 г

Председатель ЦМК



Э.А. Береговенко

Рецензент: главный инженер АО «Восточная верфь»



А.В. Дороговцев

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

1. Общая характеристика ПРИМЕРНОЙ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ	4
<i>1.1. Цель и место профессионального модуля в структуре образовательной программы ...</i>	<i>4</i>
<i>1.2. Планируемые результаты освоения междисциплинарного курса</i>	<i>4</i>
2. Структура и содержание профессионального модуля	7
<i>2.1. Трудоемкость освоения модуля</i>	<i>7</i>
<i>2.2. Структура профессионального модуля</i>	<i>8</i>
<i>2.3. Примерное содержание профессионального модуля</i>	<i>8</i>
3. Условия реализации профессионального модуля	21
<i>3.1. Материально-техническое обеспечение</i>	<i>21</i>
<i>3.2. Учебно-методическое обеспечение</i>	<i>21</i>
4. Контроль и оценка результатов освоения профессионального модуля	21

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИМЕРНОЙ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО КУРСА

«МДК 03.01. Основы управления подразделением организации»

1.1. Цель и место междисциплинарного курса в структуре образовательной программы

Цель курса: освоение вида деятельности «Основы управления подразделением организации».

Профессиональный модуль включен в обязательную часть образовательной программы.

1.2. Планируемые результаты освоения профессионального модуля

Результаты освоения междисциплинарного курса соотносятся с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представленными в матрице компетенций выпускника (п. 4.3 ПОП).

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен¹:

Код ОК, ПК	Уметь	Знать	Владеть навыками
ПК 3.1	- Планировать подготовку материально-технического обеспечения производственной бригады - Определять износ оснастки, инструментов, оборудования и иного материально-технического обеспечения для своевременной замены - Подготавливать предложения по материально-техническому обеспечению - Использовать оргтехнику и программное обеспечение для текстовых документов на персональных компьютерах - Применять информационные ресурсы, базы данных,	- Виды инструментов, оснастки, оборудования, необходимых рабочим для выполнения производственных задач - Средства индивидуальной защиты, применяемые при работах, их назначение и порядок использования - Порядок подготовки предложений по материально-техническому обеспечению производственного персонала - Программное обеспечение для текстовых документов на персональных компьютерах и порядок использования оргтехники - Порядок	- Анализа материально-технического обеспечения - Обеспечения рабочих материалами, оснасткой, инструментами, оборудованием, необходимых для выполнения работ участка - Обеспечения рабочих средствами индивидуальной защиты, специальной одеждой, обувью - Подготовки предложений по материально-техническому обеспечению рабочих для выполнения плановых работ - Подготовки предложений по рационализации рабочих мест

¹ Берутся сведения, указанные по данному виду деятельности в п. 4.2.

	электронные архивы при выполнении производственных задач - Использовать прикладные компьютерные программы для изучения документации в электронном виде - Использовать аппаратное и программное обеспечение для создания, редактирования и оформления текстов профессионального назначения - Использовать системы автоматизированного проектирования (далее - CAD-системы) для работы с файлами конструкторской документации	планирования работ и подготовки производства - Виды информационных ресурсов, применяемых на производстве, порядок работы в них - Порядок работы с файловой системой - Основные форматы представления электронной графической и текстовой информации - Виды, назначение и порядок применения устройств вывода графической и текстовой информации - CAD-системы: классы, наименования, возможности и порядок работы в них - Основные элементы интерфейса CAD-систем - Порядок подготовки предложений по материально-техническому обеспечению бригады	
ПК 3.2	- Планировать производственную деятельность рабочих - Распределять производственные задачи в соответствии с квалификацией - Координировать действия рабочих и контролировать выполнение поставленных задач - Определять потребность в персонале для выполнения плановых задач участка - Анализировать фактическую выработку	- Порядок планирования производственной деятельности участка - Виды инструктажей, порядок и периодичность их проведения - Распределение трудовых функций между рабочими участка в зависимости от разрядов (уровня квалификации) - Нормы выработки, порядок их расчета	- Планирования задач для рабочих в соответствии с планом участка - Обеспечения расстановки рабочих производственной бригады по рабочим местам, установки производственных задач - Организации проведения или непосредственного проведения инструктажей рабочих, соответствующих

	рабочих в производственной деятельности		выполняемой работе - Контроля выполнения норм выработки рабочими при выполнении производственных задач
ПК 3.3	- Вести и оформлять учетную документацию по использованию материально-технических средств работниками - Оформлять первичную документацию по учету рабочего времени, выработки рабочих - Оформлять сопроводительные документы для работ в помещениях с ограниченным доступом - Использовать прикладные компьютерные программы для подготовки документации	- Виды документов для организации обеспечения материально-техническими средствами производства - Виды первичных документов для учета рабочего времени, выработки, формирования заработной платы рабочих - Виды документов для выполнения работ в помещениях с ограниченным доступом, порядок их оформления и согласования - Текстовые процессоры, программное обеспечение персональных компьютеров, порядок использования оргтехники	- Ведения документации по использованию материально-технических средств работниками - Оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев - Оформления и согласования сопроводительной документации для работ, выполняемых рабочими в помещениях с ограниченным доступом
ПК 3.4	- Анализировать результаты производственной деятельности рабочих участка (производственной бригады); - Применять методы производственного планирования работ - Контролировать соблюдение рабочими требований охраны труда и пожарной безопасности при выполнении работ	- Методы производственного планирования работ и контроля над сроками выполнения - Технологические процессы, выполняемые производственными бригадами в судостроении, технические характеристики и принцип работы используемого	- Контроля сроков выполнения производственных задач рабочими участка - Контроля соблюдения требований охраны труда и пожарной безопасности рабочими производственной бригады при выполнении работ - Контроля

	- Контролировать соблюдение трудовой дисциплины рабочими	оборудования - Требования охраны труда и пожарной безопасности, типичные нарушения рабочими этих требований и способы их предупреждения - Порядок формирования оплаты труда рабочим, порядок планирования и распределения фонда оплаты труда - Типичные нарушения при использовании оборудования, станков, инструментов, приборов, методы предупреждения этих нарушений - Правила трудовой дисциплины	правильного использования оборудования, станков, инструментов, приборов при выполнении работ; - Контроля соблюдения рабочими трудовой дисциплины
ПК 3.5	- Принимать и реализовывать управленческие решения - Управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками - Применять компьютерные и телекоммуникационные средства в процессе управления	- Основные производственные показатели работы организации и ее структурных подразделений - Виды, формы и методы мотивации персонала, материального и нематериального стимулирование работников	- Анализа процесса и результатов деятельности подразделения с применением современных информационных технологий

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

2.1. Трудоемкость освоения модуля

Наименование составных частей модуля	Объем в часах	В т.ч. в форме практ. подготовки
Учебные занятия	300	
Курсовая работа (проект)	-	-
Самостоятельная работа	82	-
Практика, в т.ч.:	72	72

учебная	36	36
производственная	36	36
Промежуточная аттестация	16	
Итоговая аттестация в форме Экзамен (квалификационный)	6	
Всего	476	72

2.2. Структура междисциплинарного курса

Код ОК, ПК	Наименования разделов профессионального модуля	Всего, час.	В т.ч. в форме практической подготовки	Обучение по МДК, в т.ч.:	Учебные занятия	Курсовая работа (проект)	Самостоятельная работа ²	Учебная практика	Производственная практика
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,	Раздел 1. Предприятие как организационная система и объект управления	172	84	172	136	-	36	22	-
ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,	Раздел 2. Основы управления на судостроительном производстве	210	92	210	164	-	46	50	-
	Учебная практика	36	36					72	-
	Производственная практика	36	36						
	Промежуточная аттестация	18							
	Всего:	476	248	382	300	X	82	72	-

2.3. Примерное содержание профессионального модуля

Наименование разделов и тем	Примерное содержание учебного материала, практических и лабораторных занятия, курсовой проект (работа)	Объем, ак. ч. / в том числе в форме практической	Коды компетенций, формированию которых
-----------------------------	--	--	--

² Самостоятельная работа в рамках образовательной программы планируется образовательной организацией.

		подготовки, ак. ч.	способствует элемент программы
Раздел 1. Предприятие как организационная система и объект управления (52/84/36 часа)			
МДК 03.01 Основы управления коллективом исполнителей			
Тема 1.1. Основы управления	Содержание		
	1. Понятие, основные задачи, принципы направления деятельности, роль предприятия в развитии экономики	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Принципы, методы, организационные структуры управления. Структура судостроительного предприятия	2	
	3. Организационно-правовые формы предприятий в России	2	
	4. Современные формы организации производства: специализация, кооперирование, концентрация производства	2	
	5. Позиционирование структурного подразделения в рамках предприятия	2	
	6. Организация взаимодействия с другими подразделениями.	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие №1. Разработка структуры управления организацией	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	Практическое занятие № 2. Анализ различных организационно – правовых форм, характерных для производственных предприятий и выделение их преимуществ и недостатков.	2	
	Практическое занятие № 3. Разбор на примерах: составление простого плана, организация выполнения задачи, выбор способов мотивации, разработка критериев контроля.	2	
	Практическое занятие № 4. Практикум по самоанализу управленческих навыков, ролевые игры по разрешению типичных ситуаций.	2	
	Практическое занятие № 5. Ролевые игры: проведение совещаний, предоставление обратной связи, разрешение конфликтов.	2	
	Практическое занятие № 6. Анализ ситуаций с выбором оптимального решения, работа с рисками и неопределённостью.	2	
	Практическое занятие № 7. Разработка форм и методов контроля за выполнением задач и достижением целей.	2	

	Практическое занятие № 8. Групповые упражнения на формирование команды, развитие лидерских качеств, анализ успешных и неудачных примеров лидерства.	2	
	Практическое занятие № 9. Определение факторов риска в работе структурного подразделения предприятия	2	
	Практическое занятие № 10. Выбор вариантов управленческих решений	2	
	Практическое занятие № 11. Деловая игра: «Беседа руководителя с подчиненным»	2	
	Практическое занятие № 12. Деловая игра: «Искусство разрешения конфликта»	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся Написать конспект на тему «История развития управления как науки: от древности до современности»	5	
Тема 1.2. Структура организации	Содержание		
	1. Основные показатели производственной программы структурного подразделения предприятия	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Анализ действий руководителя и подчиненных	2	
	3. Подбор и оценка персонала	2	
	4. Планирования деятельности структурного подразделения	2	
	5. Основные формы, принципы, виды и методы планирования.	2	
	6. Формы контроля и отчетности выполнения плановых заданий	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	7. Методика разработки бизнес – плана.	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 13. Построить схему структуры для условной или реальной компании.	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	Практическое занятие № 14. Разработка должностных инструкций и положений о подразделениях	2	
	Практическое занятие № 15. Оптимизация организационной структуры	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	Практическое занятие № 16. Распределение полномочий и ответственности между уровнями управления.	2	

	Практическое занятие № 17. Анализ организационной культуры и её влияния на структуру	2	
		2	
	Практическое занятие № 18. Моделирование процесса реорганизации (ролевая игра)	2	
	Практическое занятие № 19. Анализ действий руководителя и подчиненных. Выбор стиля управления	2	
	Практическое занятие № 20. Подбор и оценка персонала	2	
	Практическое занятие № 21. Расчёт основных показателей производственной программы структурного подразделения предприятия	2	
	Практическое занятие № 22. Определение основных критериев отбора и продвижения кадров и расчет показателей состояния кадров на предприятии	2	
	Практическое занятие № 23. Разработка штатного расписания сотрудников структурного подразделения производственного предприятия	2	
Тема 1.3. Управленческие решения	Практическое занятие № 24. Составление организационно-распорядительной документации		
	Практическое занятие № 25. Составление плана мероприятий по улучшению организации труда в структурном подразделении		
	В том числе самостоятельная работа обучающихся	10	
	Провести сравнительный анализ видов структур и их особенностей		
	Содержание		
	1. Методы и инструменты модели оперативного руководства структурным подразделением предприятия	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Рациональное управленческое решение	2	
	3. Принципы модели оперативного руководства структурным подразделением предприятия	2	
	4. План мероприятий по улучшению организации труда в структурном подразделении	2	
	5. Критерии модели оперативного руководства структурным подразделением предприятия	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		

	Практическое занятие № 26. Этапы принятия рационального управленческого решения	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	Практическое занятие № 27. Анализ запрограммированных и незапрограммированных, стратегических и тактических, индивидуальных и коллективных решений.	2	
	Практическое занятие № 28. Решение задач с применением методов коллективного принятия решений	2	
	Практическое занятие № 29. Разработка оперативно - календарного плана мероприятий структурного подразделения предприятия.	2	
	Практическое занятие № 30. Разработка рационального управленческого решения	2	
	Практическое занятие № 31. Разработка плана мероприятий по улучшению организации труда в структурном подразделении	2	
	Практическое занятие № 32. Разработка критериев, принципов, методов и инструментов модели оперативного руководства структурным подразделением предприятия	2	
	Практическое занятие № 33. Решение ситуационных задач на оценку эффективности принятых решений	2	
	Практическое занятие № 34. Влияние когнитивных искажений на качество принимаемых управленческих решений и способы их минимизации.	2	
	Практическое занятие № 35. Разработка системы мотивации персонала как инструмента реализации стратегических целей компании.	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся	5	
	Подготовить презентация на тему «Методы ситуационного моделирования»		
Тема 1.4. Оценка эффективности производственной деятельности	Содержание		
	1. Критерии экономической и социальной эффективности производства	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Расчеты показателей экономической эффективности капитальных вложений	2	
	3. Смета затрат и методика ее составления	2	
	4. Расчёт показателей экономической эффективности работы структурного подразделения предприятия	2	
	5. Оценка показателей экономической и социальной эффективности производства	2	

	6. Издержки производства и себестоимость продукции в структурных подразделениях промышленного предприятия	2	
	7. Показатели использования трудовых ресурсов и материальных ресурсов.	2	
	8. Оценка экономической эффективности деятельности подразделения	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 36. Расчёт показателей экономической эффективности работы структурного подразделения предприятия	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	Практическое занятие № 37. Анализ использования производственных мощностей	2	
	Практическое занятие № 38. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов	2	
	Практическое занятие № 39. Анализ затрат и себестоимости продукции	2	
	Практическое занятие № 40. Оценка эффективности инвестиций в производство	2	
	Практическое занятие № 41. Применение методов бережливого производства (<i>Lean</i>)	2	
	Практическое занятие № 42. Разработка и защита проекта по повышению эффективности производства	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся		
	Цифровые инструменты для оценки эффективности производства	16	
Учебная практика раздела (22 часа)			
Виды работ			
1. Оформление отчетов о выполнении практических работ.			
2. Работа со словарями, справочниками, нормативными документами			
3. Составление опорного конспекта по заданным условиям.			
4. Составление плана и тезисов ответа.			
5. Подготовка информационных сообщений.			
6. Подготовка докладов и рефератов.			
Раздел 2. Основы управления на судостроительном производстве (72/92 /46 часов)			
МДК 03.01 Основы управления коллективом исполнителей			
Тема 2.1.	Содержание		

Особенности судостроительного производства	1. Персонал предприятия, его классификация	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Основы рациональной организации труда, ее задачи и направления	2	
	3. Мотивация труда, ее виды	2	
	4. Определение основных критериев отбора и продвижения кадров на предприятии	2	
	5. Формирование численного и квалифицированного состава бригады	2	
	6. Расчёт и анализ показателей состояния кадров на предприятии	2	
	7. Методы принятия решений	2	
	8. Формы и системы оплаты труда	2	
	9. Принятия решений на предприятии и в его структурных подразделениях	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 43. Определение основных критериев отбора и продвижения кадров на предприятии	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	Практическое занятие № 44. Расчёт и анализ показателей состояния кадров на предприятии	2	
	Практическое занятие № 45. Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия.	2	
	Практическое занятие № 46. Анализ текучести кадров по категориям персонала	2	
	Практическое занятие № 47. Анализ уровня загрузки членов бригады и разработка мероприятий по ее повышению.	2	
	Практическое занятие № 48. Оценка кадрового потенциала предприятия на основе анализа структуры персонала.	2	
	Практическое занятие № 49. Анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии	2	
	Практическое занятие № 50. Разработка программы мотивации на основе пирамиды потребностей А. Маслоу.	2	
	Практическое занятие № 51. Внедрение элементов геймификации в систему мотивации персонала для повышения вовлеченности.	2	
	Практическое занятие № 52. Анализ причин демотивации персонала и разработка мер по их устранению.		

	Практическое занятие № 53. Оценка эффективности применения бестарифной модели оплаты труда	2	
	Практическое занятие № 54. Сравнительный анализ повременной и сдельной форм оплаты труда	2	
	Практическое занятие № 55. Расчет заработной платы работника при различных системах оплаты труда	2	
	Практическое занятие № 56. Применение метода "Дерево решений" для выбора наилучшего варианта развития проекта.	2	
	Практическое занятие № 57. Анализ процесса принятия решений в компании: выявление "узких мест" и разработка регламента.	2	
	Практическое занятие № 58. Сравнительный анализ эффективности единоличного и коллегиального принятия решений для разных типов задач.	2	
	Практическое занятие № 59. Оценка влияния иерархической структуры управления на скорость и качество принятия решений.	2	
	Практическое занятие № 60. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности с использованием теории игр.	2	
	Практическое занятие № 61. Анализ влияния когнитивных искажений на качество управленческих решений	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся Подготовить конспект на тему «Испытания судов и их элементов: виды, методы, нормативная база»	10	
Тема 2.2. Планирование, выбор оптимальных	Содержание		
	1. Планирование в системе менеджмента 2. Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций 3. Разработка трудового договора между работодателем и работником	2 2 2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5

решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций	4. Планирование на предприятии в условиях бригадной формы организации и стимулирования труда	2	
	5. Оценка систем мотивации	2	
	6. Миссии и структуры организации	2	
	7. Производственный процесс, его классификация по отдельным признакам	2	
	8. Основные принципы проектирования и организации производственных процессов	2	
	9. Состав производственного процесса постройки судна	2	
	10. Разработка функций и критериев системы мотивации	2	
	11. Экономическое значение и способы сокращения длительности производственного цикла	2	
	12. Определение факторов рисков в работе структурного подразделения предприятия и путей их преодоления	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 62. Планирование материально-технического снабжения.	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	Практическое занятие № 63. Бюджетирование затрат на персонал	2	
	Практическое занятие № 64. Разработка трудового договора между работодателем и работником	2	
	Практическое занятие № 65. Разработка производственной программы (плана) для комплексной бригады.	2	
	Практическое занятие № 66. Расчет потребности в сырье, материалах и инструментах	2	
	Практическое занятие № 67. Разработка системы внутрибригадного премирования за выполнение и перевыполнение производственного плана при условии высокого качества.	2	
	Практическое занятие № 68. Проектирование системы распределения коллективного заработка	2	
	Практическое занятие № 69. Сравнительный анализ эффективности различных моделей оплаты труда в бригаде	2	
	Практическое занятие № 70. Планирование ФОТ (фонда оплаты труда) бригады	2	

	Практическое занятие № 71. Разработка функций и критериев системы мотивации	2	
	Практическое занятие № 72. Анализ состава и последовательности работ по монтажу судовых систем в корпусе судна.	2	
	Практическое занятие № 73. Определение факторов рисков в работе структурного подразделения предприятия и путей их преодоления	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся Подготовить конспект на тему «Международный опыт управления макроэкономическими шоками и государственное планирование»	12	
Тема 2.3.	Содержание		
Нормирование	1. Нормирование в судостроении	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	2. Принципы расчетов	2	
	3. Общие и специфические факторы ценообразования на уровне предприятия	2	
	4. Оценка эффективности работы подразделений по показателям затрат	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 74. Расчет трудоемкости постройки типовой секции судна	2	
	Практическое занятие № 75. Хронометраж и фотография рабочего дня	2	
	Практическое занятие № 76. Расчет технически обоснованной нормы времени на сварку или сборку типового узла корпуса судна.	2	
	Практическое занятие № 77. Расчет норм расхода основных и вспомогательных материалов (стального проката, электродов, лакокрасочных материалов) на изготовление секции корпуса	2	
	Практическое занятие № 78. Анализ действующей на предприятии системы нормирования труда.	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся Подготовить презентацию на тему «Микроэлементное нормирование: преимущества	12	

	и ограничения»		
Тема 2.4.	Содержание		
Контроль качества выполняемых работ на уровне управления	1. Планирование работы исполнителей	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	2. Планирование в условиях рынка: принципы, методы, виды	2	
	3. Планирование и анализ трудовой деятельности персонала структурного подразделения	2	
	4. Определение направлений и резервов для повышения эффективности работы структурного подразделения предприятия	2	
	5. Функциональные обязанности работников и руководителей	2	
	6. Принципы делового общения в коллективе	2	
	7. Деловой этикет	2	
	8. Эффективность работы структурного подразделения предприятия	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 79. Разработка штатного расписания и должностных обязанностей сотрудников структурного подразделения производственного предприятия	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5
	Практическое занятие № 80. Планирование трудовой деятельности персонала структурного подразделения	2	
	Практическое занятие № 81. Определение направлений и резервов для повышения эффективности работы структурного подразделения предприятия	2	
	Практическое занятие № 82. Расчёт показателей экономической эффективности работы структурного подразделения предприятия	2	
	Практическое занятие № 83. Диагностика социально-психологического климата в коллективе и разработка мероприятий по его улучшению.	2	
	Практическое занятие № 84. Разработка регламента проведения эффективных рабочих совещаний.	2	
	Практическое занятие № 85. Анализ и корректировка речевого поведения	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся	6	
	Подготовить доклады по теме		

	«Статистические методы контроля качества: контрольные карты Шухарта, диаграммы Парето и Исикавы»		
Тема 2.5.	Содержание		
Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний	1. Рациональная организация рабочих мест, участие в расстановке кадров, обеспечение их предметами и средствами труда	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	2. Обеспечение соблюдения правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии	2	
	3. Комплекс мер, направленных на создание безопасных условий труда, снижение рисков для здоровья работников и минимизацию несчастных случаев.	2	
	В том числе практических и лабораторных занятий		
	Практическое занятие № 86. Разработка требований к охране труда при сборочно-сварочных работах на стапеле	2	ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4, ПК 3.5,
	Практическое занятие № 87. Разработка плана мероприятий по обеспечению электробезопасности при проведении доковых работ	2	
	Практическое занятие № 88. Разработка инструкции по охране труда для слесаря-монтажника.	2	
	В том числе самостоятельная работа обучающихся		
	Санитарно-бытовое обслуживание и питьевой режим на предприятии в разные сезоны	6	
Учебная практика раздела (50 часов)			
Виды работ			
1. Оформление отчетов о выполнении практических работ. 2. Работа со словарями, справочниками, нормативными документами 3. Составление опорного конспекта по заданным условиям. 4. Составление плана и тезисов ответа. 5. Подготовка информационных сообщений. 6. Подготовка докладов и рефератов.			
Производственная практика (144 часа)			
Виды работ:			
1. Выполнение работ по анализу организационной структурой			

управления структурным подразделением предприятия и его функционального назначения (цех, участок, отдел и т.п.). Ознакомление с организационно-правовой формой предприятия, историей создания. 2. Выполнение работ по анализу штатного расписания и должностных обязанностей менеджмента подразделения. Ознакомление с должностными инструкциями. Исследование технологии построения структуры организации. 3. Выполнение работ с организационно – распорядительной и нормативно - технической документацией, определяющей жизнедеятельность и функционирование структурного подразделения предприятия. 4. Участие в планировании и организации производственных процессов на базе структурного подразделения предприятия и выявление типов организации производства. Участие в составлении плана текущей работы структурного подразделения на определенный период. 5. Анализ организации основного и вспомогательного производства и определение их особенностей в структурном подразделении предприятия. Ознакомление с производственной структурой предприятия: состав основных и вспомогательных цехов, обслуживающих хозяйств судостроительного предприятия; общая схема технологического процесса. 6. Участие в организации и оптимизации рабочих мест и их оснащении. Ознакомление с организацией технологической и организационной оснасткой в структурном подразделении предприятия. Описание мероприятий по охране труда, противопожарной защите и защите окружающей среды. 7. Участие в организации технологической подготовки производства в структурном подразделении предприятия и работа с основной конструкторской и технологической документацией. 8. Участие в выполнении работ по нормированию труда и заработной платы персонала данного структурного подразделения. Участие в оформлении табеля учета рабочего времени сотрудника структурного подразделения. Ознакомление с существующими методами нормирования труда в цехе. 9. Знакомство с принципами управления и участие в принятии управленческих решений в структурном подразделении предприятия. 10. Ознакомление с системой мотивации и контроля персонала. Анализ методов мотивации персонала, а также участие в определении и анализе возможных рисков или конфликтов в подразделении предприятия. 11. Участие в реализации контрольных мероприятий по менеджменту качества структурного подразделения предприятия. Описать проблемные ситуации в профессиональной деятельности и разработать		
---	--	--

варианты управленческих решений в подразделении предприятия.		
12. Участие в проведении анализа процессов и основных результатов деятельности структурного подразделения предприятия. Разработка предложений по формированию эффективной работы структурного подразделения предприятия.		
<i>Рекомендуемая форма промежуточной аттестации – экзамен</i>		
Всего 414 часов		

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

3.1. Материально-техническое обеспечение

Кабинеты «Социально-экономических дисциплин», «Экономики организации», оснащенные в соответствии с приложением 3 ПОП.

Оснащенные базы практики (мастерские/зоны по видам работ), оснащенная(ые) в соответствии с приложением 3 ПОП.

3.2. Учебно-методическое обеспечение

Для реализации программы библиотечный фонд образовательной организации должен иметь печатные и/или электронные образовательные и информационные ресурсы для использования в образовательном процессе. При формировании библиотечного фонда образовательной организации выбирается не менее одного издания из перечисленных ниже печатных изданий и (или) электронных изданий в качестве основного, при этом список может быть дополнен новыми изданиями.

3.2.1. Основные печатные и/или электронные издания

1. Грибов В.Д. Управление структурным подразделением: учебное пособие для студентов СПО. – Москва: Кнорус, 2023.
2. Лихолетова В.В. Управление организацией (предприятием) СПб: Интермедия, 2022.
3. Свечников В.В. Швейкерт М.И., Пузикова Е.А. Экономика предприятия (организации) учебное пособие: Москва: Флинта, 2023.
4. Турцова О.Г. Организация производства и управление предприятием: учебник. - М.: ИНФРА - М, 2023.

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

Код ПК, ОК	Критерии оценки результата (показатели освоённости компетенций)	Формы контроля и методы оценки ³
------------	--	--

³ Примеры оформления формы контроля: контрольные работы, зачеты, квалификационные испытания, защита курсовых и дипломных проектов (работ), экзамены. Примеры оформления методов оценки:

ПК 3.1. Организовывать материально-техническое обеспечение производственных подразделений	- обучающийся проявляет заинтересованность в освоении учебного и дополнительного материала специальных дисциплин; - обучающийся самостоятельно организован в своей учебной деятельности; - обучающийся выполняет	– оценка результатов выполнения практической работы;
ПК 3.2. Организовывать работу коллектива исполнителей	профессиональные задачи с помощью типовых способов и методов с последующей оценкой их эффективности и качества;	– экспертное наблюдение за ходом выполнения практической работы;
ПК 3.3. Оформлять документацию по производственно-хозяйственной деятельности подразделения предприятия	- обучающийся умеет принимать самостоятельные решения в области судостроения при стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность; - обучающийся ведет расширенный поиск с использованием различных источников информации для выполнения профессиональных задач в области судостроения, повышает свой профессиональный уровень развития;	– тестовые задания по соответствующим темам;
ПК 3.4. Осуществлять контроль над деятельностью коллектива исполнителей	- обучающийся владеет современными программными продуктами в области судостроения; - обучающийся проявляет личную коммуникабельность в процессе обучения;	– текущий индивидуальный опрос;
ПК 3.5. Оценивать эффективность производственной деятельности подразделения	- обучающийся проявляет чувство ответственности за порученное дело; - обучающийся регулярно знакомится с новыми технологиями в области судостроения	– Промежуточная аттестация: Оценка ответов на вопросы экзамена по МДК 03.01
ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным	- Обучающийся распознает задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте - анализирует задачу и/или проблему и выделяет её составные части - определяет этапы решения задачи - выявляет и эффективно ищет информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы - владеет актуальными методами работы в	– оценка результатов выполнения практической работы – экспертное наблюдение за

интерпретация результатов выполнения практических и лабораторных заданий, оценка решения ситуационных задач, оценка тестового контроля.

контекстам	профессиональной и смежных сферах	ходом выполнения практической работы
ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	- Обучающийся определяет задачи для поиска информации - определяет необходимые источники информации - выделяет наиболее значимое в перечне информации - оценивает практическую значимость результатов поиска - умеет использовать современное программное обеспечение	— тестовые задания по соответствующим темам — текущий индивидуальный опрос
ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	- Обучающийся использует актуальную нормативно-правовую документацию по специальности; - применяет современную научную профессиональную терминологию; - определяет траекторию профессионального развития и самообразования	— Промежуточная аттестация: Оценка ответов на вопросы экзамена по МДК 03.01
ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	- Обучающийся умеет организовывать работу коллектива и команды, взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности - Знает и понимает психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности	
ОК 05 Осуществлять устную	- Обучающийся умеет грамотно устно и письменно излагать свои мысли по профессиональной тематике на государственном языке;	

и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	- проявлять толерантность в рабочем коллективе	
ОК 07 Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях	- Обучающийся соблюдает правила экологической безопасности при ведении профессиональной деятельности; - обеспечивает ресурсосбережение на рабочем месте	
ОК 09 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	- Обучающийся понимает общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимает тексты на базовые профессиональные темы - участвует в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы - кратко обосновывает и объясняет свои действия (текущие и планируемые); - пишет простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы	

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине
26.02.02 Судостроение

программы подготовки специалистов среднего звена /
квалифицированных рабочих и служащих

МДК 03.01. Основы управления подразделением организации

Форма обучения: очная

Владивосток 2026

Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине МДК 03.01. Основы управления подразделением организации разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 26.02.02 Судостроение, утвержденного приказом Минобрнауки РФ от 08.02.2024 г. № 84, примерной образовательной программой, рабочей программой учебной дисциплины.

Разработчик(и): Е.С. Петушкова, преподаватель

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 9 от « 05 » мая 20 26 г.

Председатель ЦМК


подпись

Э.А. Береговенко

Рецензент: главный инженер АО «Восточная верфь»



А.В. Дороговцев

1 Общие сведения

Контрольно-оценочные средства (далее – КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины МДК 03.01. Основы управления подразделением организации.

КОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена (с использованием оценочного средства - устный опрос в форме ответов на вопросы билетов, тестирование).

2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

Код ОК, ПК ¹	Код результата обучения ¹	Наименование результата обучения ¹
ПК 3.1	31	Виды инструментов, оснастки, оборудования, необходимых рабочим для выполнения производственных задач
	32	Средства индивидуальной защиты, применяемые при работах, их назначение и порядок использования
	33	Порядок подготовки предложений по материально-техническому обеспечению производственного персонала
	34	Программное обеспечение для текстовых документов на персональных компьютерах и порядок использования оргтехники
	35	Порядок планирования работ и подготовки производства
	36	Виды информационных ресурсов, применяемых на производстве, порядок работы в них
	37	Порядок работы с файловой системой
	38	Основные форматы представления электронной графической и текстовой информации
	39	Виды, назначение и порядок применения устройств вывода графической и текстовой информации
	310	CAD-системы: классы, наименования, возможности и порядок работы в них
	311	Основные элементы интерфейса CAD-систем
	312	Порядок подготовки предложений по материально-техническому обеспечению бригады
	У1	Планировать подготовку материально-технического обеспечения производственной бригады
	У2	Определять износ оснастки, инструментов, оборудования и иного материально-технического обеспечения для своевременной замены
	У3	Подготавливать предложения по материально-техническому обеспечению
	У4	Использовать оргтехнику и программное обеспечение для текстовых документов на персональных компьютерах
	У5	Применять информационные ресурсы, базы данных, электронные архивы при выполнении производственных задач
	У6	Использовать прикладные компьютерные программы для изучения документации в электронном виде

Код ОК, ПК ¹	Код результата обучения ¹	Наименование результата обучения ¹
	У7	Использовать аппаратное и программное обеспечение для создания, редактирования и оформления текстов профессионального назначения
	У8	Использовать системы автоматизированного проектирования (далее - САД-системы) для работы с файлами конструкторской документации
ПК 3.2	313	Порядок планирования производственной деятельности участка
	314	Виды инструктажей, порядок и периодичность их проведения
	315	Распределение трудовых функций между рабочими участка в зависимости от разрядов (уровня квалификации)
	316	Нормы выработки, порядок их расчета
	У9	Планировать производственную деятельность рабочих
	У10	Распределять производственные задачи в соответствии с квалификацией
	У11	Координировать действия рабочих и контролировать выполнение поставленных задач
	У12	Определять потребность в персонале для выполнения плановых задач участка
	У13	Анализировать фактическую выработку рабочих в производственной деятельности
ПК 3.3	317	Виды документов для организации обеспечения материально-техническими средствами производства
	318	Виды первичных документов для учета рабочего времени, выработки, формирования заработной платы рабочих
	319	Виды документов для выполнения работ в помещениях с ограниченным доступом, порядок их оформления и согласования
	320	Текстовые процессоры, программное обеспечение персональных компьютеров, порядок использования оргтехники
	У14	Вести и оформлять учетную документацию по использованию материально-технических средств работниками
	У15	Оформлять первичную документацию по учету рабочего времени, выработки рабочих
	У16	Оформлять сопроводительные документы для работ в помещениях с ограниченным доступом
	У17	Использовать прикладные компьютерные программы для подготовки документации
ПК 3.4	321	Методы производственного планирования работ и контроля над сроками выполнения
	322	Технологические процессы, выполняемые производственными бригадами в судостроении, технические характеристики и

Код ОК, ПК ¹	Код результата обучения ¹	Наименование результата обучения ¹
		принцип работы используемого оборудования
	323	Требования охраны труда и пожарной безопасности, типичные нарушения рабочими этих требований и способы их предупреждения
	324	Порядок формирования оплаты труда рабочим, порядок планирования и распределения фонда оплаты труда
	325	Типичные нарушения при использовании оборудования, станков, инструментов, приборов, методы предупреждения этих нарушений
	326	Правила трудовой дисциплины
	У18	Анализировать результаты производственной деятельности рабочих участка (производственной бригады);
	У19	Применять методы производственного планирования работ
	У20	Контролировать соблюдение рабочими требований охраны труда и пожарной безопасности при выполнении работ
	У21	Контролировать соблюдение трудовой дисциплины рабочими
ПК 3.5	327	Основные производственные показатели работы организации и ее структурных подразделений
	328	Виды, формы и методы мотивации персонала, материального и нематериального стимулирование работников
	У22	Принимать и реализовывать управленческие решения
	У23	Управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками
	У24	Применять компьютерные и телекоммуникационные средства в процессе управления

¹ - в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины

3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
Раздел (модуль) 1				
Тема 1.1 СРС по Теме 1.1 Основы	31	Способность ставить цели и задачи в соответствии со стратегией развития	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 1-10) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	32	Способность осознать главную цель — достижение поставленных	Реферат (п. 5.2,	

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины управления	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		целей организации с помощью рационального использования ресурсов	темы 1-10)	
	У1	Способность грамотно распределять обязанности между исполнителями, определять зоны ответственности, предоставлять необходимые ресурсы и полномочия для выполнения поставленных задач, контролируя при этом ход их реализации	Тест № 1 (п.5.3, варианты 1-10)	
Тема 1.2 СРС по Теме 1.2 Структура организации	32	Способность упорядочить совокупность взаимосвязанных элементов (звеньев) и уровней.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 11-20) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	У2	Способность оценивать действующую структуру предприятия с точки зрения её эффективности, выявлять избыточные звенья, проблемы во взаимодействии между отделами и определять соответствие структуры целям бизнеса	Реферат (п. 5.2, темы 11-20)	
	У3	Способность разрабатывать схемы взаимодействия подразделений и должностных лиц для новой или реорганизуемой компании, а также вносить изменения в существующую структуру для повышения гибкости, скорости принятия решений и управляемости.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 11-20)	
Тема 1.3 СРС по Теме 1.3 Управленческие решения	34	Способность собирать, систематизировать и критически оценивать информацию для определения сути проблемы	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 21-30) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	312	Способность прогнозировать возможные последствия каждого из предложенных решений, взвешивать их преимущества и недостатки, оценивать уровень неопределённости и риски	Реферат (п. 5.2, темы 21-30)	
	У16	Способность разрабатывать план действий по внедрению выбранного решения, распределять задачи и ресурсы, а также организовывать систему контроля для отслеживания промежуточных и конечных результатов с целью своевременной коррекции	Тест № 1 (п.5.3, варианты 21-30)	

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		процесса.		
	У24	Способность принимать аргументированное решение, которое является наиболее целесообразным в данных условиях	Конспект на тему «Способы принятия управленческих решений»	
Тема 1.4 СРС по Теме 1.4 Оценка эффективности производственной деятельности	37	Способность вычислять основные метрики, такие как производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, себестоимость продукции, рентабельность производства, и на основе их анализа выявлять сильные и слабые стороны производственного процесса.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 31-40) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	318	Способность сопоставлять достигнутые показатели с запланированными, а также проводить бенчмаркинг — сравнение с показателями других подразделений, прошлых периодов или среднеотраслевыми значениями для объективной оценки положения предприятия.	Реферат (п. 5.2, темы 31-40)	
	У21	Способность на основе проведенного анализа определять неиспользованные возможности («узкие места», причины брака, простой оборудования) и формулировать конкретные предложения по оптимизации процессов для повышения общей экономической эффективности.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 31-40)	
	У19	Способность выявлять и количественно оценивать влияние различных факторов (например, изменения цен на сырьё, уровня автоматизации, квалификации персонала) на итоговые показатели эффективности производства для определения первопричин отклонений.	Конспект на тему «Способы проведения анализа эффективности производства»	
	У22	Способность наглядно		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		представлять результаты оценки в виде графиков, диаграмм и сводных таблиц, а также грамотно составлять аналитические отчёты с выводами и рекомендациями для руководства		
Тема 2.1 СРС по Теме 2.1 Особенности судостроительного производства	311	Способность работать с комплектом конструкторских документов, включая чертежи общего вида, плановые таблицы, схемы расположения оборудования и спецификации, для организации строительно-монтажных работ.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 41-50) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	319	Способность планировать и контролировать процессы сборки корпуса судна из секций и блоков на стапеле, координировать работу сварочных постов и обеспечивать соблюдение технологии сварки в различных пространственных положениях.	Реферат (п. 5.2, темы 41-50)	
	328	Способность организовывать прокладку трубопроводов, установку насосного оборудования, монтаж электрооборудования и систем автоматики (АСУ ТП) с последующей проверкой их работоспособности и герметичности.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 41-50)	
	У8	Способность использования методов неразрушающего контроля (<i>УЗК, рентгенография, капиллярный контроль</i>) для проверки сварных соединений и ответственных конструкций в соответствии с требованиями Российского морского регистра судоходства или других классификационных обществ.		
	У14	Способность выстраивать эффективное взаимодействие между проектировщиками,		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		технологами, строителями и заказчиками для решения сложных инженерных задач и внесения изменений в проект на стадии постройки.	судостроительно го производства»	
Тема 2.2 СРС по Теме 2.2 Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций	39	Способность быстро собирать и анализировать поступающую информацию для определения масштаба проблемы, выявления её первопричин (корневых факторов) и оценки потенциальных рисков и последствий.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 51-60) ⁵	
	327	Способность оперативно формулировать краткосрочные цели и задачи, составлять пошаговый план по стабилизации обстановки, определять необходимые ресурсы (людские, технические, финансовые) и устанавливать приоритеты.	Реферат (п. 5.2, темы 51-60)	
	У15	Способность гибко управлять имеющимися ресурсами, быстро перенаправлять их на критические участки, а также чётко ставить задачи подчинённым, наделяя их необходимыми полномочиями для немедленного исполнения.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 51-60)	
	У10	Способность поддерживать связь со всеми участниками процесса (командой, руководством, внешними службами), транслировать ясные инструкции, мотивировать персонал и предотвращать панику для слаженной работы в кризисный момент.	Конспект на тему «Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций»	
Тема 2.3 СРС по Теме 2.3 Нормирование	36	Способность анализировать технологический процесс, определять состав и продолжительность выполнения отдельных операций (включая основное, вспомогательное и подготовительно-заключительное	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 61-70) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		время) для установления научно обоснованных норм выработки.		
	312	Способность проводить хронометраж, фотохронометраж и фотографию рабочего дня с целью выявления потерь времени, изучения передовых методов работы и определения причин невыполнения действующих норм.	Реферат (п. 5.2, темы 61-70)	
	У20	Способность применять методы оценки уровня выполнения норм для определения их обоснованности. Это включает в себя способность своевременно выявлять и инициировать пересмотр норм, которые стали перевыполняться из-за улучшения организации труда или внедрения новой техники.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 61-70)	
	У5	Способность разрабатывать и применять системы оплаты труда (например, сдельную или повременно-премиальную), которые напрямую увязывают заработную плату работника с выполнением или перевыполнением установленных норм, тем самым стимулируя рост производительности.	Конспект на тему «Нормирование»	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
Тема 2.4 СРС по Теме 2.4 Контроль качества выполняемых работ на уровне управления	313	Способность проектировать, документировать и внедрять процессы контроля на всех этапах производства, опираясь на международные стандарты (например, <i>ISO 9001</i>), для создания предсказуемого и стабильного результата.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 71-80) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	320	Способность определять ключевые контрольные точки в технологическом процессе, устанавливать методы контроля (визуальный, измерительный, инструментальный) и критерии	Реферат (п. 5.2, темы 71-80)	

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		приёмки продукции или услуг.		
	У4	Способность формировать и анализировать ключевые показатели эффективности (KPI), связанные с качеством (<i>уровень брака, количество возвратов, удовлетворённость клиентов</i>), для принятия управленческих решений.	Тест № 1 (п.5.3, варианты 71-80)	
	У18	Способность организовывать и проводить плановые и внеплановые проверки деятельности подразделений на соответствие установленным стандартам и процедурам, а также формировать отчётную документацию для внешних аудиторов.	Конспект на тему «Контроль качества выполняемых работ на уровне управления»	
Тема 2.5 СРС по Теме 2.5 Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний	315	Способность выявлять потенциальные источники травмирования и вредные производственные факторы на рабочих местах, а также оценивать уровень риска для здоровья работников с использованием матричных или иных методик.	Устный опрос (п. 5.1, вопросы 81-90) ⁵	Экзаменационные билеты (п. 6.1) ⁵
	313	Способность планировать и организовывать комплекс мер по снижению рисков: от применения средств коллективной (<i>ограждения, вентиляция</i>) и индивидуальной защиты (<i>спецодежда, респираторы</i>) до оптимизации технологических процессов и изменения графиков работы.	Реферат (п. 5.2, темы 81-90)	
	У14	Способность осуществлять регулярные проверки соблюдения работниками требований безопасности, исправности оборудования и использования СИЗ, а также анализировать причины несчастных случаев и микротравм для предотвращения	Тест № 1 (п.5.3, варианты 81-90)	

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
		их повторения.		
	У28	Способность правильно оформлять акты расследований, журналы инструктажей, протоколы проверок и другую необходимую документацию, а также готовить отчёты для государственных надзорных органов.	Конспект на тему «Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний»	

² - для формулировки показателей использовать положения Таксономии Блума.

³ - Однотипные оценочные средства нумеруются, н-р: «Тест №2», «Контрольная работа №4».

⁴ - Примеры всех оценочных средств должны быть представлены в разделах 5,6.

⁵ - В скобках следует указать пункт разделов 5,6, в котором оно представлено.

3.2 Средства, применяемые для оценки уровня практической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Раздел (модуль) 1				
Тема 1.1 Практическое занятие № 1	31	Способность анализировать фундаментальные подходы, заложенные основу современного менеджмента	Письменное задание № 1 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У1	Способность создавать структуру «с нуля», но и анализировать существующую		
Тема 1.1 Практическое занятие № 2	32	Способность понимать различия между ключевыми характеристиками и правовыми режимами основных ОПФ	Письменное задание № 2 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У3	Способность оценить свою готовность к риску при выборе формы ведения бизнеса.		
Тема 1.1 Практическое занятие № 3	34	Способность превратить абстрактную цель в конкретный, выполнимый план.	Письменное задание № 3 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У5	Способность разрабатывать измеримые и объективные критерии контроля (KPI)		
Тема 1.1 Практическое занятие № 4	38	Способность показать свой реальный стиль управления, а не тот, который он себе представляет	Письменное задание № 4 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У4	Способность управлять своими эмоциями и сохранять рациональный подход		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		(стрессоустойчивость)		
Тема 1.1 Практическое занятие № 5	312	Способность наглядно демонстрировать разницу между конструктивной и деструктивной обратной связью	Письменное задание № 5 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У7	Способность управлять групповым процессом (фасилитация)		
Тема 1.1 Практическое занятие № 6	310	Способность понимать что такое риск, чем он отличается от проблемы и как с ним работать	Письменное задание № 6 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У14	Способность оценивать риски и разрабатывать меры реагирования		
Тема 1.1 Практическое занятие № 7	39	Способность различать типы и уровни контроля.	Письменное задание № 7 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У17	Способность разрабатывать измеримые критерии и показатели (KPI)		
Тема 1.1 Практическое занятие № 8	31	Способность диагностировать состояние команды и управлять групповой динамикой.	Письменное задание № 8 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У15	Способность применять различные стили лидерства в зависимости от ситуации.		
Тема 1.1 Практическое занятие № 9	39	Способность проводить аудит процессов подразделения для выявления «узких мест».	Письменное задание № 9 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность оценивать и приоритизировать риски		
Тема 1.1 Практическое занятие № 10	317	Способность генерировать и формализовывать множество альтернатив.	Письменное задание № 10 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У10	Способность делать осознанный и аргументированный выбор в условиях неопределённости.		
Тема 1.1	316	Способность предоставлять	Письменное	Итоговый тест

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Практическое занятие № 11		конструктивную развивающую обратную связь	задание № 11 (п.5.4)	варианты 1-3 (п.6.2)
	У21	Способность применять техники активного слушания и задавать открытые вопросы.		
Тема 1.1 Практическое занятие № 12	319	Способность управлять эмоциями — своими и чужими	Письменное задание № 12 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У24	Способность переводить конфликт из плоскости позиций в плоскость интересов для поиска взаимовыгодного решения.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 13	318	Способность декомпозировать стратегические цели компании до уровня функциональных подразделений.	Письменное задание № 13 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У19	Способность визуализировать и документировать спроектированную структуру		
Тема 1.2 Практическое занятие № 14	311	Способность формулировать должностные обязанности и критерии оценки в измеримых и поведенческих терминах.	Письменное задание № 14 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У15	Способность проводить анализ работы (job analysis) для сбора информации.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 15	322	Способность проектировать целевую (to-be) модель структуры на основе анализа «как есть» (as-is).	Письменное задание № 15 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У13	Способность планировать и реализовывать переход от текущей структуры к целевой		
Тема 1.2 Практическое занятие № 16	319	Способность определять оптимальный уровень принятия решений для различных типов задач	Письменное задание № 16 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У15	Способность эффективно делегировать полномочия вместе с необходимыми ресурсами и чётко очерчивать		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		границы ответственности		
Тема 1.2 Практическое занятие № 17	324	Способность проводить диагностику и «чтение» организационной культуры.	<i>Письменное задание № 17 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У18	Способность оценивать соответствие структуры и культуры и прогнозировать риски изменений.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 18	317	Способность вести переговоры и управлять конфликтами в условиях высокой неопределённости	<i>Письменное задание № 18 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность принимать оперативные решения в условиях дефицита информации и времени.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 19	314	Способность диагностировать «уровень зрелости» сотрудника или команды	<i>Письменное задание № 19 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У11	Способность гибко переключаться между различными стилями управления		
Тема 1.2 Практическое занятие № 20	39	Способность проводить структурированное интервью и использовать проективные и кейсовые методики	<i>Письменное задание № 20 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У18	Способность разрабатывать профиль должности и критерии оценки		
Тема 1.2 Практическое занятие № 21	319	Способность декомпозировать общий план предприятия в производственную программу подразделени	<i>Письменное задание № 21 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У13	Способность проводить расчёт и анализ плановых показателей для оценки выполнимости программы		
Тема 1.2 Практическое	37	Способность разрабатывать профили должностей и	<i>Письменное задание № 22</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3</i>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 22		критерии для отбора и продвижения	(п.5.4)	(п.6.2)
	У3	Способность собирать, рассчитывать и интерпретировать данные о состоянии кадров для принятия управленческих решений.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 23	312	Способность проводить расчёт необходимой численности персонала на основе производственной программы	Письменное задание № 23 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность проектировать и документально оформлять штатное расписание подразделения		
Тема 1.2 Практическое занятие № 24	38	Способность логически структурировать и ясно излагать управленческую мысль в тексте документа.	Письменное задание № 24 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У17	Способность выбирать правильный тип документа для конкретной управленческой ситуации.		
Тема 1.2 Практическое занятие № 25	34	Способность формулировать цели и задачи по SMART и декомпозировать их в конкретные мероприятия.	Письменное задание № 25 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У8	Способность разрабатывать календарный план мероприятий с назначением ответственных и определением ресурсов		
Тема 1.3 Практическое занятие № 26	39	Способность отделять релевантную информацию от «шума» и определять корневую причину проблемы.	Письменное задание № 26 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У16	Способность объективно оценивать альтернативы на основе критериев, а не личных предпочтений		
Тема 1.3	34	Способность диагностировать	Письменное	Итоговый тест

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Практическое занятие № 27		тип управленческой задачи.	<i>задание № 27 (п.5.4)</i>	<i>варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У12	Способность выбирать адекватный стиль и метод принятия решения в зависимости от его типа.		
Тема 1.3 Практическое занятие № 28	313	Способность организовывать и фасилитировать групповые сессии	<i>Письменное задание № 28 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность синтезировать коллективный результат и принимать финальное решение		
Тема 1.3 Практическое занятие № 29	321	Способность декомпозировать задачи и определять ресурсы.	<i>Письменное задание № 29 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У24	Способность составлять, визуализировать и корректировать оперативно-календарный план		
Тема 1.3 Практическое занятие № 30	316	Способность проводить системный анализ ситуации и декомпозировать проблему	<i>Письменное задание № 30 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У18	Способность объективно оценивать альтернативы и делать обоснованный выбор		
Тема 1.3 Практическое занятие № 31	35	Способность формулировать цели по SMART и декомпозировать их в конкретные мероприятия	<i>Письменное задание № 31 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У12	Способность разрабатывать календарный план мероприятий с назначением ответственных и определением ресурсов		
Тема 1.3 Практическое занятие № 32	37	Способность декомпозировать цели подразделения до уровня оперативных задач и критериев их выполнения	<i>Письменное задание № 32 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность проектировать и документировать модель оперативного руководства		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 1.3 Практическое занятие № 33	310	Способность проводить ретроспективный анализ на основе данных	Письменное задание № 33 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность формулировать выводы и извлекать уроки для будущих решений		
Тема 1.3 Практическое занятие № 34	34	Способность распознавать признаки когнитивных искажений в собственном мышлении и в рассуждениях других.	Письменное задание № 34 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У18	Способность применять практические техники для минимизации влияния искажений.		
Тема 1.3 Практическое занятие № 35	32	Способность декомпозировать стратегические цели в измеримые KPI для различных должностей	Письменное задание № 35 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У21	Способность проектировать и балансировать систему материального и нематериального стимулирования.		
Тема 1.4 Практическое занятие № 36	34	Способность декомпозировать общие цели предприятия в экономические цели подразделения	Письменное задание № 36 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У10	Способность собирать данные, проводить расчёты и интерпретировать результаты для принятия решений		
Тема 1.4 Практическое занятие № 37	31	Способность выявлять "узкие места" и разрабатывать мероприятия по оптимизации загрузки.	Письменное задание № 37 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У5	Способность проводить расчёт и анализ показателей использования мощностей на основе данных		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 1. Практическое занятие № 38	37	Способность интерпретировать результаты анализа и формулировать управленческие выводы	<i>Письменное задание № 38 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У22	Способность собирать и анализировать данные для расчёта показателей эффективности		
Тема 1.4 Практическое занятие № 39	316	Способность классифицировать и анализировать затраты для выявления резервов экономии.	<i>Письменное задание № 39 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У21	Способность использовать результаты анализа для принятия управленческих решений		
Тема 1.4 Практическое занятие № 40	322	Способность строить финансовую модель инвестиционного проекта	<i>Письменное задание № 40 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность интерпретировать результаты расчётов и принимать инвестиционное решение		
Тема 1.4 Практическое занятие № 41	38	Способность идентифицировать и классифицировать потери в реальных процессах	<i>Письменное задание № 41 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У3	Способность применять конкретные инструменты Lean для решения локальных проблем		
Тема 1.4 Практическое занятие № 42	34	Способность проводить комплексный анализ производственной проблемы и формулировать гипотезу решения.	<i>Письменное задание № 42 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У16	Способность структурировать проектную идею в убедительную презентацию и аргументированно её защищать		
Тема 2.1 Практическое	33	Способность разрабатывать профили должностей и	<i>Письменное задание № 43</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3</i>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 43		критерии оценки на основе модели компетенций	(п.5.4)	(п.6.2)
	У15	Способность применять различные методы оценки для определения соответствия кандидата или сотрудника установленным критериям		
Тема 2.1 Практическое занятие № 44	36	Способность собирать данные, проводить расчёты и представлять их в наглядном виде	Письменное задание № 44 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У22	Способность интерпретировать результаты анализа, выявлять тенденции и формулировать выводы для руководства		
Тема 2.1 Практическое занятие № 45	328	Способность проводить диагностику текущей кадровой структуры и выявлять диспропорции	Письменное задание № 45 (п.5.4)	
	У24	Способность интерпретировать результаты анализа для принятия кадровых решений		
Тема 2.1 Практическое занятие № 46	317	Способность собирать и обрабатывать данные для детального анализа	Письменное задание № 46 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У22	Способность интерпретировать результаты анализа и разрабатывать превентивные меры		
Тема 2.1 Практическое занятие № 47	318	Способность проводить диагностику использования рабочего времени бригады	Письменное задание № 47 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У13	Способность разрабатывать и внедрять конкретные мероприятия по повышению загрузки		
Тема 2.1 Практическое занятие № 48	36	Способность проводить комплексный анализ структуры персонала и выявлять «разрывы» (гэпы)	Письменное задание № 48 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
	У14	Способность интерпретировать результаты анализа и формировать рекомендации для руководства		
Тема 2.1 Практическое занятие № 49	38	Способность собирать и анализировать данные о мотивации из различных источников	<i>Письменное задание № 49 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У2	Способность интерпретировать результаты анализа, выявлять «демотиваторы» и формулировать выводы для оптимизации системы		
Тема 2.1 Практическое занятие № 50	312	Способность проводить диагностику и определять, на каком уровне иерархии потребностей находится фокус мотивации для конкретного сотрудника или группы	<i>Письменное задание № 50 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У17	Способность проектировать комплексную программу мотивации, которая охватывает все уровни потребностей		
Тема 2.1 Практическое занятие № 51	315	Способность проектировать и интегрировать игровые механики в существующие бизнес-процессы	<i>Письменное задание № 51 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность анализировать вовлечённость и эффективность внедрённых элементов		
Тема 2.1 Практическое занятие № 52	321	Способность разрабатывать и внедрять адресные мероприятия по устранению причин демотивации	<i>Письменное задание № 52 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У24	Способность проводить диагностику для выявления конкретных демотиваторов в коллективе или у отдельных сотрудников		
Тема 2.1 Практическое	325	Способность проводить сравнительный анализ «до/после» и сопоставлять	<i>Письменное задание № 53 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3</i>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 53		результаты с целями внедрения.		(п.6.2)
	У14	Способность выявлять сильные и слабые стороны модели на практике и формулировать рекомендации по её корректировке.		
Тема 2.1 Практическое занятие № 54	326	Способность анализировать содержание и условия труда для выбора оптимальной формы оплаты	<i>Письменное задание № 54 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У7	Способность проводить сравнительные расчёты и моделировать экономические последствия выбора		
Тема 2.1 Практическое занятие № 55	314	Способность выполнять расчёты заработка при различных системах оплаты	<i>Письменное задание № 55 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У8	Способность анализировать и моделировать влияние различных систем на мотивацию и затраты предприятия		
Тема 2.1 Практическое занятие № 56	36	Способность декомпозировать сложную проектную ситуацию на альтернативы, исходы и вероятности	<i>Письменное задание № 56 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У19	Способность построить дерево решений, выполнить расчёты и обосновать выбор оптимального пути		
Тема 2.1 Практическое занятие № 57	35	Способность проводить аудит и картирование процесса принятия решений для конкретного кейса	<i>Письменное задание № 57 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У3	Способность выявлять корневые причины «узких мест» и проектировать регламент для их устранения		
Тема 2.1 Практическое	313	Способность классифицировать управленческую задачу по уровню структурированности,	<i>Письменное задание № 58 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3</i>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 58		срочности и важности.		(п.6.2)
	У21	Способность выбирать и аргументированно применять оптимальный метод принятия решения для конкретной ситуации.		
Тема 2.1 Практическое занятие № 59	318	Способность проводить диагностику «узких мест» в существующей иерархической структуре	Письменное задание № 59 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У14	Способность проектировать и обосновывать изменения в структуре для оптимизации скорости и качества решений		
Тема 2.1 Практическое занятие № 60	39	Способность моделировать конкурентную ситуацию в виде матрицы выигрышей	Письменное задание № 60 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У18	Способность анализировать матрицу выигрышей для выбора оптимальной стратегии		
Тема 2.1 Практическое занятие № 61	35	Способность распознавать признаки когнитивных искажений в собственном мышлении и в аргументах других	Письменное задание № 61 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У23	Способность применять практические техники для минимизации влияния искажений на процесс принятия решений		
Тема 2.2 Практическое занятие № 62	39	Способность рассчитывать потребность в материалах на основе производственной программы	Письменное задание № 62 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У16	Способность применять модели управления запасами для оптимизации затрат		
Тема 2.2 Практическое	314	Способность собирать, консолидировать данные и составлять бюджет затрат на	Письменное задание № 63 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 63		персонал.		(п.6.2)
	У22	Способность анализировать исполнение бюджета, выявлять отклонения и предлагать корректирующие меры		
Тема 2.2 Практическое занятие № 64	317	Способность формулировать трудовую функцию и должностные обязанности.	Письменное задание № 64 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность разрабатывать и включать в договор защитные положения для работодателя		
Тема 2.2 Практическое занятие № 65	39	Способность декомпозировать общий производственный план в задание для комплексной бригады	Письменное задание № 65 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У15	Способность рассчитывать и распределять производственное задание с учётом состава и взаимодействия рабочих		
Тема 2.2 Практическое занятие № 66	318	Способность проводить расчёт потребности на основе производственной программы и норм	Письменное задание № 66 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У9	Способность анализировать результаты расчёта, оптимизировать потребность и формировать план закупок		
Тема 2.2 Практическое занятие № 67	324	Способность разрабатывать формулу расчёта размера премии на основе плановых и фактических показателей	Письменное задание № 67 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У22	Способность проектировать механизм распределения премии внутри бригады		
Тема 2.2 Практическое занятие № 68	328	Способность разрабатывать объективные и измеримые критерии для оценки индивидуального вклада	Письменное задание № 68 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У18	Способность проектировать и внедрять прозрачную систему		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		расчёта и распределения		
Тема 2.2 Практическое занятие № 69	322	Способность анализировать производственные задачи и условия для выбора оптимальной модели	Письменное задание № 69 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У17	Способность проводить сравнительный анализ и моделировать последствия внедрения разных моделей		
Тема 2.2 Практическое занятие № 70	326	Способность рассчитывать плановый ФОТ на основе производственной программы и системы оплаты труда	Письменное задание № 70 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У13	Способность анализировать исполнение планового ФОТ, выявлять отклонения и предлагать корректирующие меры		
Тема 2.2 Практическое занятие № 71	34	Способность декомпозировать стратегические цели компании в измеримые функции и задачи для системы мотивации	Письменное задание № 71 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У27	Способность проектировать и описывать систему критериев (KPI) для различных должностей и подразделений		
Тема 2.2 Практическое занятие № 72	316	Способность анализировать проектную документацию (чертежи, спецификации) для выявления полного состава работ	Письменное задание № 72 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У17	Способность разрабатывать и оптимизировать последовательность технологических операций.		
Тема 2.2 Практическое занятие № 73	35	Способность проводить аудит процессов подразделения для выявления «узких мест» и потенциальных рисков	Письменное задание № 73 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У14	Способность разрабатывать и внедрять мероприятия по		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		минимизации или устранению выявленных рисков		
Тема 2.3 Практическое занятие № 74	327	Способность декомпозировать процесс постройки секции на отдельные технологические операции	<i>Письменное задание № 74 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У10	Способность выполнять расчёт общей трудоёмкости на основе нормативов и фактических данных		
Тема 2.3 Практическое занятие № 75	311	Способность организовывать и проводить наблюдения на рабочем месте	<i>Письменное задание № 75 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У2	Способность обрабатывать результаты наблюдений, анализировать структуру времени и формулировать выводы		
Тема 2.3 Практическое занятие № 76	34	Способность анализировать конструкторскую документацию и технологический процесс для определения исходных данных	<i>Письменное задание № 76 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У3	Способность выполнять комплексный расчёт нормы времени с использованием формул и нормативов		
Тема 2.3 Практическое занятие № 77	38	Способность анализировать конструкторскую документацию для определения базового объёма материалов	<i>Письменное задание № 77 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У17	Способность выполнять комплексный расчёт норм расхода с применением коэффициентов и нормативов		
Тема 2.3 Практическое занятие № 78	315	Способность проводить диагностику системы нормирования с использованием различных методов	<i>Письменное задание № 78 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
	У18	Способность интерпретировать результаты анализа и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы		
Тема 2.4 Практическое занятие № 79	320	Способность Умение проектировать штатное расписание подразделения на основе его производственных задач	Письменное задание № 79 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У7	Способность формулировать должностные обязанности и разрабатывать проект должностной инструкции		
Тема 2.4 Практическое занятие № 80	325	Способность декомпозировать цели подразделения в конкретные задачи для сотрудников	Письменное задание № 80 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У21	Способность составлять, доводить до исполнителей и корректировать оперативные планы работы		
Тема 2.4 Практическое занятие № 81	314	Способность проводить комплексный анализ деятельности подразделения с целью выявления отклонений и неэффективности	Письменное задание № 81 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность формулировать конкретные направления и резервы для повышения эффективности на основе анализа		
Тема 2.4 Практическое занятие № 82	312	Способность собирать, систематизировать и подготавливать исходные данные для расчёта.	Письменное задание № 82 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)
	У6	Способность выполнять расчёты, анализировать динамику показателей и формулировать выводы		
Тема 2.4 Практическое	38	Способность выбирать и применять адекватные методы диагностики для конкретной	Письменное задание № 83 (п.5.4)	Итоговый тест варианты 1-3

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
занятие № 83		ситуации и проводить анализ полученных данных		(п.6.2)
	у17	Способность разрабатывать и обосновывать программу мероприятий по улучшению социально-психологического климата		
Тема 2.4 Практическое занятие № 84	39	Способность выбирать и применять адекватные методы диагностики для конкретной ситуации и проводить анализ полученных данных	<i>Письменное задание № 84 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	у11	Способность разрабатывать и обосновывать программу мероприятий по улучшению социально-психологического климата		
Тема 2.4 Практическое занятие № 85	316	Способность анализировать собственное и чужое речевое поведение в реальном времени или по записи	<i>Письменное задание № 85 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	у21	Способность применять техники для корректировки речи и достижения коммуникативных целей		
Тема 2.5 Практическое занятие № 86	34	Способность проводить идентификацию опасностей и оценку профессиональных рисков для конкретных операций	<i>Письменное задание № 86 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	у8	Способность формулировать конкретные, измеримые и исполнимые требования к охране труда.		
Тема 2.5 Практическое занятие № 87	36	Способность анализировать текущее состояние, выявлять несоответствия и определять приоритеты	<i>Письменное задание № 87 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	у19	Способность проектировать комплексный, реалистичный и исполнимый план мероприятий		

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 2.5 Практическое занятие № 88	313	Способность анализировать конкретный вид работы и идентифицировать все связанные с ней опасности	<i>Письменное задание № 88 (п.5.4)</i>	<i>Итоговый тест варианты 1-3 (п.6.2)</i>
	У21	Способность формулировать чёткие, конкретные и исполнимые требования безопасности		

4 Описание процедуры оценивания

Результаты обучения по дисциплине, уровень сформированности компетенций оцениваются по четырём бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом.

Критерии оценивания устного ответа

(оценочные средства: собеседование, устное сообщение)

5 баллов - ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

4 балла - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

3 балла – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

2 балла – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Критерии оценивания письменной работы

(оценочные средства: реферат, сообщение, в том числе выполненный в форме презентации, курсовая работа).

5 баллов - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

4 балла - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

3 балла – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

2 балла - работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Критерии оценивания тестового задания

Оценка	<i>Отлично</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Удовлетворительно</i>	<i>Неудовлетворительно</i>
Количество правильных ответов	91 % и $\geq$	от 81% до 90,9 %	не менее 70%	менее 70%

Критерии выставления оценки студенту на экзамене

(оценочные средства: устный опрос в форме ответов на вопросы билетов, выполнение письменных разноуровневых задач)

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенций
------------------------------------	--

«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на продвинутом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на пороговом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже порогового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.

5. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

5.1 Вопросы для собеседования (устного опроса):

Тема 1.1. Основы управления

1. Что является главной целью менеджмента?

Краткий ответ: Достижение целей организации путём рационального использования ресурсов.

2. Назовите четыре основные функции управления.

Краткий ответ: Планирование, организация, мотивация и контроль.

3. Как называется процесс распределения задач и полномочий между сотрудниками?

Краткий ответ: Делегирование.

4. Кто такой субъект управления?

Краткий ответ: Руководитель или орган управления, принимающий решения.

5. Что такое организационная структура?

Краткий ответ: Упорядоченная совокупность звеньев управления и связей между ними.

6. Какой стиль руководства характеризуется единоличным принятием решений?

Краткий ответ: Авторитарный (директивный).

7. Что представляет собой функция контроля в управлении?

Краткий ответ: Процесс сопоставления фактических результатов с запланированными и их корректировка.

8. Чем отличается стратегия от тактики?

Краткий ответ: Стратегия — это долгосрочный план достижения главных целей; тактика — это краткосрочные действия для реализации стратегии.

9. Что такое обратная связь в управленческой коммуникации?

Краткий ответ: Реакция получателя на сообщение отправителя, подтверждающая получение и понимание информации.

10. Назовите один из ключевых принципов эффективного делегирования.

Краткий ответ: Четкое определение задачи, сроков и предоставление необходимых полномочий и ресурсов.

Тема 1.2. Структура организации

11. Что такое организационная структура?

Краткий ответ: Это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

12. Назовите два основных элемента любой оргструктуры.

Краткий ответ: Звенья (подразделения) и уровни (ступени) управления.

13. Какой тип структуры предполагает деление на отделы по основным функциям (*например, производство, маркетинг*)?

Краткий ответ: Функциональная структура.

14. Как называется элемент структуры, отвечающий за принятие решений и отдачу приказов?

Краткий ответ: Уровень управления (звено управления).

15. В какой структуре сотрудники подчиняются одновременно нескольким руководителям (*например, функциональному и проектному*)?

Краткий ответ: Матричная структура.

16. Что показывает норма управляемости (*диапазон контроля*)?

Краткий ответ: Количество работников, непосредственно подчинённых одному руководителю.

17. Какая структура строится вокруг продуктов или услуг и подходит для крупных диверсифицированных компаний?

Краткий ответ: Дивизиональная структура.

18. Что такое горизонтальное разделение труда в организации?

Краткий ответ: Разделение работы по специализированным подразделениям (отделам), выполняющим определённые функции.

19. Что представляет собой скалярная цепь (*цепь команд*)?

Краткий ответ: Нерывная линия полномочий от высшего руководства до нижестоящих уровней.

20. Как называется графическое изображение структуры организации?

Краткий ответ: Организграмма (*схема структуры*).

Тема 1.3. Управленческие решения

21. Что такое управленческое решение?

Краткий ответ: Осознанный выбор альтернативы, сделанный руководителем для достижения целей организации.

22. Назовите три ключевых этапа процесса принятия управленческого решения.

Краткий ответ: Диагностика проблемы, разработка вариантов, выбор и реализация решения.

23. Какие два основных типа управленческих решений выделяют по степени структурированности проблемы?

Краткий ответ: Запрограммированные (стандартные) и незапрограммированные (нестандартные).

24. Что подразумевается под «альтернативой» в контексте принятия решений?

Краткий ответ: Один из возможных вариантов действий для решения проблемы и ли достижения цели.

25. Назовите один из распространённых методов группового принятия решений.

Краткий ответ: Мозговой штурм (brainstorming), метод Дельфи, консенсус и т.д.

26. Что означает термин «ограниченная рациональность» в теории принятия решений?

Краткий ответ: Ограниченность информации, времени и когнитивных способностей человека, мешающая принять идеально рациональное решение.

27. Какой метод анализа помогает оценить сильные и слабые стороны решения, а также возможности и угрозы?

Краткий ответ: SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

28. Что такое «критерий принятия решения»?

Краткий ответ: Показатель или правило, по которому оценивают и сравнивают альтернативы (например, стоимость, сроки, риски).

29. Назовите одну распространённую ошибку, которая может исказить процесс принятия управленческого решения.

Краткий ответ: Эффект якоря (привязка к первой информации), предвзятость подтверждения, групповое мышление (groupthink) и т.п.

30. Почему важно проводить оценку результатов после реализации управленческого решения?

Краткий ответ: Чтобы понять, достигнуты ли цели, выявить ошибки и улучшить процесс принятия решений в будущем.

Тема 1.4. Оценка эффективности производственной деятельности

31. Что понимается под эффективностью производственной деятельности?
Краткий ответ: Соотношение достигнутых результатов (выпуска продукции, прибыли и т. д.) к затраченным ресурсам (труду, капиталу, материалам, энергии).
32. Назовите три ключевых показателя производительности труда на производстве.
Краткий ответ: Выработка на одного работника, трудоёмкость продукции, темпы роста производительности.
33. Как рассчитывается показатель общей рентабельности производства?
Краткий ответ: Как отношение прибыли (валовой или чистой) к среднегодовой стоимости основных и оборотных средств: $R = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Стоимость активов}} \times 100\%$.
34. Что показывает коэффициент использования производственных мощностей?
Краткий ответ: Степень загрузки имеющихся мощностей; рассчитывается как отношение фактического выпуска продукции к максимально возможному выпуску: $K_{исп} = \frac{Q_{факт}}{Q_{макс}} \times 100\%$.
35. Какой показатель отражает затраты материалов на единицу продукции?
Краткий ответ: Материалоёмкость продукции.
36. Что такое фондоотдача и как она рассчитывается?
Краткий ответ: Показатель эффективности использования основных средств. Рассчитывается как отношение объёма выпуска продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов: $\Phi = \frac{Q}{\text{ОПФ}}$.
37. Назовите один из методов анализа динамики производственных показателей за ряд лет.
Краткий ответ: Трендовый анализ, расчёт темпов роста и прироста, построение графиков и диаграмм.
38. Что позволяет выявить анализ себестоимости продукции?
Краткий ответ: Структура затрат, резервы снижения издержек, наиболее затратные статьи, возможности оптимизации расходов.
39. Какие показатели используют для оценки энергоэффективности производства?
Краткий ответ: Удельный расход энергии на единицу продукции, доля энергозатрат в себестоимости, показатели энергоэффективности оборудования.
40. Почему важно сравнивать фактические производственные показатели с плановыми и отраслевыми нормативами?
Краткий ответ: Чтобы оценить выполнение плана, выявить отклонения, определить уровень конкурентоспособности предприятия и найти резервы повышения эффективности.

Тема 2.1. Особенности судостроительного производства

41. В чём ключевое отличие судостроительного производства от большинства других видов промышленного производства?
Краткий ответ: Единичный или мелкосерийный характер производства, высокая сложность и длительность циклов постройки, уникальность многих проектов, крупногабаритные изделия.
42. Назовите три основных типа судостроительных производств (по технологическому признаку).
Краткий ответ: Корпусостроительное, трубообрабатывающее, механомонтажное (также могут быть: деревообрабатывающее, электромонтажное, малярное и др.).

43. Что такое «технологическая схема постройки судна» и какие основные методы она включает?
Краткий ответ: Последовательность этапов создания судна. Основные методы: по детальный, секционный, блочный, модульный.
44. Какие основные этапы включает процесс постройки судна?
Краткий ответ: Заготовительный (обработка материалов), сборочно-сварочный (создание секций и блоков), стапельный (сборка корпуса), достроечный (на воде), сда точный (испытания и передача заказчику).
45. Почему судостроение требует высокой степени кооперации с другими предприятиями?
Краткий ответ: Из-за необходимости поставок специализированного оборудования (двигатели, навигационные системы, механизмы), материалов и комплектующих, которые не производятся на судостроительном заводе.
46. Какое оборудование является ключевым для стапельного этапа постройки судна?
Краткий ответ: Стапель (наклонный или горизонтальный), краны большой грузоподъёмности, опорные устройства (кильблоки, клетки, леса).
47. Какие специфические требования предъявляются к материалам в судостроении?
Краткий ответ: Высокая коррозионная стойкость (особенно для морских судов), прочность при динамических нагрузках, соответствие нормам Регистров судоходства, свариваемость, устойчивость к воздействию морской воды и перепадов температур.
48. Что такое «плазовая разбивка» и зачем она нужна?
Краткий ответ: Создание точного геометрического чертежа (разбивки) корпуса судна в натуральную величину на специальном полу (плазе) или в цифровом виде. Необходимо для изготовления шаблонов, проверки геометрии секций и обеспечения точности сборки.
49. Какие виды испытаний проводятся на судне после спуска на воду?
Краткий ответ: Швартовные испытания (проверка оборудования на стоянке), ходовые испытания (проверка мореходных качеств и механизмов в движении), специальные испытания (грузоподъёмность, остойчивость, скорость и т.д.).
50. Почему цифровизация и 3D-моделирование становятся всё более важными в современном судостроении?
Краткий ответ: Позволяют повысить точность проектирования, сократить ошибки на этапе постройки, оптимизировать раскрой материалов, улучшить координацию между подразделениями и поставщиками, упростить обслуживание и ремонт судна в будущем.

Тема 2.2. Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций

51. Что подразумевается под «нестандартной ситуацией» в управлении?
Краткий ответ: Ситуация, не предусмотренная стандартными процедурами и регламентами, характеризующаяся неопределённостью, дефицитом времени и ресурсов, требующая оперативного принятия нестандартных решений.
52. Назовите три ключевых этапа планирования действий в условиях нестандартной ситуации.
Краткий ответ: Оценка ситуации и выявление проблемы, разработка альтернатив

ных вариантов действий, выбор оптимального решения и его реализация с последующим контролем.

53. Какие методы помогают быстро оценить риски в нестандартной ситуации?

Краткий ответ: Экспресс-анализ рисков (матрица рисков), метод «5 почему», SWOT-анализ, сценарное моделирование (лучший/худший/наиболее вероятный сценарий).

54. Что такое «план действий на случай непредвиденных обстоятельств» (contingency plan) и зачем он нужен?

Краткий ответ: Заранее разработанный план действий на случай возникновения кризисных или нестандартных ситуаций. Позволяет сократить время реагирования, минимизировать ущерб и обеспечить координацию действий персонала.

55. Какой принцип лежит в основе выбора оптимального решения в условиях дефицита времени?

Краткий ответ: Принцип удовлетворительности (satisficing) — выбор не идеального, а достаточно хорошего решения, которое позволяет достичь приемлемого результата в кратчайшие сроки.

56. Какие инструменты помогают организовать работу команды в условиях кризиса или ЧС?

Краткий ответ: Чёткое распределение ролей и задач, регулярные короткие совещания (stand-up), использование цифровых платформ для координации (мессенджеры, таск-трекеры), система отчётности, единый центр принятия решений.

57. Почему в нестандартных ситуациях особенно важна коммуникация?

Краткий ответ: Чтобы избежать дезинформации, обеспечить согласованность действий всех участников, оперативно передавать актуальную информацию, поддерживать моральный дух команды и управлять ожиданиями заинтересованных сторон.

58. Что означает термин «гибкое планирование» и как оно помогает в нестандартных ситуациях?

Краткий ответ: Подход, предполагающий создание планов с возможностью быстрой корректировки под меняющиеся условия. Включает резервирование ресурсов, альтернативные сценарии и итеративный контроль. Позволяет оперативно адаптироваться к новым обстоятельствам.

59. Назовите один из методов группового принятия решений в условиях неопределённости и кратко опишите его суть.

Краткий ответ: Метод Дельфи — анонимный опрос экспертов в несколько раундов с целью выработки согласованного решения; мозговой штурм (brainstorming) — генерация максимального числа идей без критики на первом этапе; сценарный метод — проработка нескольких возможных вариантов развития событий.

60. Почему после завершения нестандартной ситуации важно проводить разбор (post-mortem analysis)?

Краткий ответ: Чтобы выявить сильные и слабые стороны реагирования, зафиксировать успешные практики, проанализировать ошибки, извлечь уроки и внести изменения в планы и процедуры для повышения готовности к аналогичным ситуациям в будущем.

Тема 2.3. Нормирование

61. Что такое нормирование труда?

Краткий ответ: Установление обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение определённой работы или производство единицы продукции в конкретных организационно-технических условиях.

62. Назовите три основных вида норм труда.

Краткий ответ: Норма времени, норма выработки, норма обслуживания; также к ним относят норму численности, норму управляемости и нормированное задание.

63. Что показывает норма времени?

Краткий ответ: Количество рабочего времени (в часах, минутах, секундах), необходимое для выполнения единицы работы или изготовления единицы продукции одним работником или группой работников.

64. Как рассчитывается норма выработки?

Краткий ответ: Как количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено за единицу времени (например, за смену или час). Формула: $N_{\text{выр}} = N_{\text{вр}} T_{\text{см}}$, где $T_{\text{см}}$ — продолжительность смены, $N_{\text{вр}}$ — норма времени на единицу продукции.

65. Что понимается под нормой обслуживания?

Краткий ответ: Количество единиц оборудования, рабочих мест, квадратных метров площади и т. д., которые должен обслуживать один работник или бригада за единицу времени.

66. Какие методы используются для установления норм труда?

Краткий ответ: Аналитически-расчётный метод (на основе нормативов), аналитически-исследовательский метод (хронометраж, фотография рабочего дня), опытно-статистический метод (на основе опыта и статистики прошлых периодов).

67. Что такое хронометраж и для чего он применяется в нормировании?

Краткий ответ: Метод изучения затрат времени путём замера продолжительности выполнения отдельных операций или элементов работы. Применяется для установления или корректировки норм времени, выявления потерь рабочего времени и оптимизации трудовых процессов.

68. Что включает в себя фотография рабочего дня?

Краткий ответ: Фиксация и анализ всех затрат рабочего времени сотрудника в течение смены или другого периода. Позволяет выявить структуру затрат времени, определить потери и резервы повышения производительности.

69. Почему необходимо периодически пересматривать нормы труда?

Краткий ответ: Из-за изменения технологии производства, внедрения нового оборудования, совершенствования организации труда, повышения квалификации работников и других факторов, влияющих на производительность. Пересмотр обеспечивает актуальность и реалистичность норм.

70. Каковы основные цели нормирования труда на предприятии?

Краткий ответ: Обеспечение обоснованной оценки трудоёмкости работ, расчёт численности персонала, планирование производства, установление справедливой оплаты труда, повышение производительности и эффективности использования трудовых ресурсов.

Тема 2.4. Контроль качества выполняемых работ на уровне управления

71. Что понимается под контролем качества на уровне управления?

Краткий ответ: Систематическая деятельность руководителей и специалистов, на

- правленная на обеспечение соответствия результатов работ установленным стандартам и требованиям через мониторинг, оценку и корректировку процессов.
72. Назовите три основные функции контроля качества на управленческом уровне.
Краткий ответ: Мониторинг выполнения работ, выявление отклонений от стандартов, принятие мер по устранению недостатков и предотвращению их повторения.
73. Какие виды контроля качества обычно выделяют по времени проведения?
Краткий ответ: Входной (проверка сырья/материалов), операционный/текущий (в процессе выполнения работ), приёмочный (по итогам завершения этапа или проекта).
74. Что такое «стандарты качества» и какую роль они играют в управлении качеством?
Краткий ответ: Установленные требования к продукции, процессам и результатам работ (например, ГОСТ, ISO, внутренние регламенты). Служат эталоном для оценки соответствия и основой для разработки контрольных процедур.
75. Какие инструменты контроля качества чаще всего используют на уровне управления?
Краткий ответ: Чек-листы, диаграммы Исикавы (причинно-следственные), контрольные карты Шухарта, диаграммы Парето, аудит, KPI-отчётность.
76. Что включает в себя аудит качества и кто его проводит?
Краткий ответ: Комплексная проверка процессов, документации и результатов на соответствие стандартам. Проводят внутренние аудиторы или независимые эксперты (в т. ч. сертификационные органы).
77. Как связаны контроль качества и система менеджмента качества (СМК)?
Краткий ответ: Контроль качества — один из ключевых элементов СМК. СМК задаёт общие принципы, процессы и ответственность за качество, а контроль обеспечивает их реализацию и мониторинг эффективности.
78. Почему важно фиксировать и анализировать отклонения от стандартов качества?
Краткий ответ: Чтобы выявить причины дефектов, оценить риски, разработать корректирующие и предупреждающие действия, снизить количество брака и повысить стабильность процессов.
79. Что такое KPI в контексте контроля качества и какие примеры можно привести?
Краткий ответ: Ключевые показатели эффективности, отражающие качество процессов и результатов. Примеры: процент брака, количество рекламаций, сроки устранения дефектов, индекс удовлетворённости клиентов, выполнение стандартов по чек-листам.
80. Какие управленческие решения могут последовать после выявления систематических нарушений качества?
Краткий ответ: Корректировка технологических процессов, дополнительное обучение персонала, замена оборудования, пересмотр стандартов, усиление входного контроля, изменение системы мотивации, внедрение новых методов контроля (например, автоматизированного).

Тема 2.5. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний

81. Что понимается под производственным травматизмом?
Краткий ответ: Совокупность травм, полученных работниками на производстве в результате несоблюдения требований охраны труда или воздействия опасных производственных факторов.

82. Назовите три основных направления профилактики производственного травматизма.

Краткий ответ: Совершенствование техники и технологий (механизация, автоматизация), улучшение условий труда, обучение и инструктаж персонала по охране труда.

83. Какие организационные мероприятия помогают снизить риск травматизма на предприятии?

Краткий ответ: Проведение инструктажей (вводных, первичных, повторных, внеплановых), стажировки, обучение безопасным методам работы, проверка знаний требований охраны труда, распределение обязанностей по охране труда.

84. Что включает в себя техническое направление профилактики травматизма?

Краткий ответ: Установка защитных ограждений и блокировок, применение сигнализации и аварийной остановки оборудования, модернизация оборудования, использование средств коллективной защиты (вентиляция, звукоизоляция и т.д.).

85. Какие средства индивидуальной защиты (СИЗ) наиболее распространены на промышленных предприятиях?

Краткий ответ: Каски, защитные очки, респираторы, перчатки, спецодежда, спецобувь, наушники/беруши, страховочные привязи (на высоте) и т.п.

86. Какова роль медицинских осмотров в профилактике профессиональных заболеваний?

Краткий ответ: Выявление противопоказаний к работе до приёма на работу (предварительные осмотры), раннее обнаружение признаков профессиональных заболеваний (периодические осмотры), контроль состояния здоровья работников, подвергающихся воздействию вредных факторов.

87. Что такое «специальная оценка условий труда» (СОУТ) и как она помогает предотвращать травматизм и профзаболевания?

Краткий ответ: Процедура выявления вредных и опасных факторов на рабочих местах, оценки их воздействия на работников и установления классов условий труда. Позволяет определить приоритетные направления улучшения условий труда и спланировать конкретные мероприятия.

88. Какие меры относятся к санитарно-гигиеническим мероприятиям по профилактике профзаболеваний?

Краткий ответ: Нормализация микроклимата (температура, влажность, подвижность воздуха), снижение уровня шума и вибрации, очистка воздуха от пыли и вредных веществ, обеспечение освещения, организация питьевого режима и санитарно-бытовых помещений.

89. Почему важно расследовать каждый случай производственной травмы?

Краткий ответ: Чтобы установить истинные причины происшествия, выявить виновных (при наличии), разработать меры по недопущению аналогичных случаев в будущем, оценить эффективность действующих мер охраны труда и внести необходимые коррективы.

90. Назовите три способа повышения культуры безопасности на предприятии.

Краткий ответ: Регулярное обучение и мотивация персонала, вовлечение работников в управление охраной труда (комитеты, предложения), наглядная агитация (стенды, плакаты), поощрение безопасного поведения, личный пример руководства, проведение дней/недель охраны труда.

5.2 Темы рефератов

Тема 1.1. Основы управления

1. История развития управления как науки: от древности до современности.
2. Основные школы менеджмента (классическая, поведенческая, количественная и др.).
3. Концепции и функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Принципы эффективного управления организацией.
5. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении.
6. Характеристика и виды организационных структур управления (линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и др.).
7. Проектирование организационной структуры предприятия.
8. Делегирование полномочий: понятие, цели, принципы и проблемы.
9. Коммуникации в организации: виды, каналы, барьеры и способы их преодоления.
10. Бизнес-процессы и их оптимизация.

Тема 1.2. Структура организации

11. Структура организации и управленческие решения
12. Делегирование полномочий как элемент структуры и инструмент принятия решений
13. Влияние корпоративной культуры на принятие решений в рамках организационной структуры
14. Виды организационных структур управления и их сравнительная характеристика
15. Адаптация структуры организации к изменениям внешней среды
16. Централизация и децентрализация в структуре управления
17. Иерархические и плоские (горизонтальные) структуры: преимущества и недостатки
18. Матричная структура управления: особенности, проблемы и решения
19. Проектирование организационной структуры предприятия
20. Современные тенденции в построении организационных структур

Тема 1.3. Управленческие решения

21. Структура организации и управленческие решения
22. Принятие решений в условиях неопределённости
23. Принятие управленческих решений: этапы, модели, методы
24. Анализ альтернатив и оценка рисков при принятии решений
25. Влияние корпоративной культуры на принятие решений в рамках организационной структуры
26. Делегирование полномочий как элемент структуры и инструмент принятия решений
27. Централизация и децентрализация в структуре управления
28. Влияние личностных качеств человека при принятии управленческих решений
29. Экономико-математические методы и модели принятия решений
30. Методы ситуационного моделирования

Тема 1.4. Оценка эффективности производственной деятельности

31. Комплексный подход к оценке эффективности производства.
32. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов.
33. Анализ фондоотдачи и её влияние на эффективность производства.
34. Оценка энергоэффективности производственных процессов.
35. Анализ материалоемкости и ресурсосбережение на производстве.

36. Оценка эффективности использования оборотных средств.
37. Оценка качества продукции как фактор эффективности производства.
38. Анализ точки безубыточности и её роль в оценке эффективности.
39. Оценка эффективности внедрения бережливого производства (Lean).
40. Цифровые инструменты для оценки эффективности производства.

Тема 2.1. Особенности судостроительного производства

41. Особенности судостроительного производства как отрасли тяжёлого машиностроения
42. Специфика организации производственного процесса на судостроительных предприятиях
43. Цикличность и длительность производственных циклов в судостроении.
44. Роль судостроения в экономике страны: значение для транспортной, военной и нефтегазовой отраслей.
45. Современные тенденции развития мирового судостроения: конкуренция, инновации, экологические требования.
46. Основные этапы постройки судна: от проектирования до спуска на воду.
47. Технологии корпусостроения: сборка секций, блоков, формирование корпуса.
48. Сварочные технологии в судостроении: виды, особенности, контроль качества.
49. Монтаж судовых механизмов и оборудования: специфика и требования.
50. Испытания судов и их элементов: виды, методы, нормативная база.

Тема 2.2. Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций

51. Методология сценарного планирования в условиях высокой неопределенности (разработка сценариев и триггеров изменений).
52. Математические критерии принятия оптимальных решений при дефиците информации (критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа).
53. Антикризисное лидерство и трансформация структуры управления в ЧС (кризисная вертикаль, кросс-функциональные команды).
54. Психология управления: преодоление когнитивных искажений в стрессовых ситуациях (борьба с паникой, правило 10/10/10, «адвокат дьявола»).
55. Непрерывность бизнеса (BCP) и превентивное планирование рисков (анализ воздействия на бизнес BIA, симуляции угроз).
56. Особенности принятия оперативных решений в структурах МЧС и экстренных службах (тактический триаж, жесткие протоколы).
57. Инцидент-менеджмент и организация работы ИТ-команд при масштабных сбоях (локализация ИТ-атак, создание War Room).
58. Управление цепями поставок в условиях глобальных форс-мажоров (переход от Just-in-Time к Just-in-Case, диверсификация).
59. Кризисные коммуникации как инструмент организации работы и сохранения стабильности (борьба со слухами, единый источник информации).
60. Международный опыт управления макроэкономическими шоками и государственное планирование (госрезервы, особые правовые режимы).

Тема 2.3. Нормирование

61. Понятие и сущность нормирования в управлении производством.
62. Цели и задачи нормирования труда на предприятии.
63. Принципы научно обоснованного нормирования: от Тейлора до современных подходов.

64. Функции нормирования в системе управления предприятием.
65. История развития нормирования труда: ключевые этапы и школы.
66. Нормы времени, выработки, обслуживания, численности: сравнительная характеристика.
67. Методы нормирования труда: аналитические и суммарные подходы.
68. Хронометраж как метод изучения затрат рабочего времени.
69. Фотография рабочего дня: методика проведения и анализ результатов.
70. Микроэлементное нормирование: преимущества и ограничения.

Тема 2.4. Контроль качества выполняемых работ на уровне управления

71. Понятие и сущность контроля качества в системе управления организацией.
72. Роль контроля качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия.
73. Принципы организации контроля качества на уровне управления.
74. Эволюция подходов к контролю качества: от контроля брака к управлению качеством.
75. Взаимосвязь контроля качества с другими функциями управления (планированием, организацией, мотивацией).
76. Статистические методы контроля качества: контрольные карты Шухарта, диаграммы Парето и Исикавы.
77. Метод «Шесть сигм» (Six Sigma) как инструмент повышения качества.
78. Бережливое производство и контроль качества: взаимосвязь и синергия.
79. Инструменты TQM (всеобщего управления качеством) для контроля выполняемых работ.
80. Выборочный контроль качества: методы и критерии отбора образцов.

Тема 2.5. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний

81. Идентификация и оценка профессиональных рисков как фундамент профилактики травматизма (переход от ликвидации последствий к превентивному менеджменту, матрицы рисков).
82. Организационно-технические мероприятия: модернизация оборудования и инженерная защита (защитные экраны, блокировки, световые завесы, система LOTO).
83. Проектирование и обеспечение эффективной вентиляции для предотвращения профзаболеваний органов дыхания (местная и общеобменная вентиляция, борьба с пылью и газами, контроль ПДК).
84. Средства индивидуальной защиты (СИЗ) нового поколения: критерии выбора и правила применения (классификация, современные технологии Smart PPE, правила ухода и контроля).
85. Профилактика профессиональной тугоухости и вибрационной болезни на производстве (вибродемпфирование, шумоизоляция, режимы труда и регламентированные перерывы).
86. Медико-профилактические мероприятия: роль предварительных и периодических осмотров (скрининг здоровья, выявление ранних патологий, санаторно-курортное оздоровление).
87. Обучение, инструктажи и развитие культуры безопасности как методы снижения травматизма (виды инструктажей, VR-тренажеры, концепция нулевого травматизма Vision Zero).

88. Предотвращение травматизма при выполнении работ повышенной опасности: на высоте и в замкнутых пространствах (наряд-допускная система, анкерные линии, газоанализ).
89. Эргономика рабочего места как средство борьбы с заболеваниями опорно-двигательного аппарата (оптимизация зон досягаемости, ортопедические решения, малая механизация).
90. Санитарно-бытовое обслуживание и питьевой режим на предприятии в разные сезоны (инфраструктура гигиены, борьба с тепловым стрессом летом, пункты обогрева зимой).

5.3 Примеры тестовых заданий

Тема 1.1. Основы управления

Вариант 1 (1-б, 2-г, 3-б, 4-б, 5-б, 6-а, 7-в, 8-б, 9-а, 10-в)

1. Что является главным объектом управления в организации?

- а) Прибыль и капитал
- б) Люди (персонал)
- в) Технологии и оборудование
- г) Внешняя среда

2. Какая из функций управления является исходной, определяющей цели развития?

- а) Мотивация
- б) Контроль
- в) Организация
- г) Планирование

3. Какой метод управления основан на материальном стимулировании?

- а) Административный
- б) Экономический
- в) Социально-психологический
- г) Организационный

4. Что из перечисленного относится к методам прямого воздействия на организацию?

- а) Политическая обстановка
- б) Законодательные акты
- в) Международные стандарты
- г) Темпы инфляции

5. Кто является автором классической административной школы управления (разработчиком 14 принципов менеджмента)?

- а) Фредерик Тейлор
- б) Анри Файоль
- в) Элтон Мэйо

6. Какая организационная структура является наиболее жесткой и строится на принципе единоначалия?

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Матричная

7. Какую функцию называют «связующим звеном» управленческого процесса?

- а) Координацию
- б) Планирование
- в) Коммуникацию
- г) Мотивацию

8. В чем заключается функция контроля в управлении?

- а) В распределении обязанностей
- б) В выявлении отклонений от заданных стандартов
- в) В разработке новых идей
- г) В стимулировании труда

9. Что такое «делегирование»?

- а) Передача полномочий и ответственности нижестоящим руководителям
- б) Лишение сотрудника премии
- в) Увольнение персонала
- г) Увеличение штата

10. Какой стиль руководства характеризуется принятием решений единолично руководителем без учета мнения коллектива?

- а) Демократический
- б) Либеральный
- в) Авторитарный (директивный)
- г) Коллегиальный

Вариант 2 (1-б, 2-в, 3-б, 4-б, 5-б, 6-в, 7-в, 8-б, 9-б, 10-б.)**1. Что такое организация с точки зрения менеджмента?**

- а) группа людей, объединённых общими интересами;
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- в) любое собрание людей;
- г) совокупность технических средств.

2. Какой учёный является основоположником школы научного управления?

- а) А. Файоль;
- б) М. Фоллет;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

3. Что включает в себя функция организации в менеджменте?

- а) установление целей;
- б) создание структуры, распределение задач и ресурсов;
- в) стимулирование сотрудников;
- г) анализ результатов.

4. Какой тип структуры управления характеризуется чёткой иерархией и разделением обязанностей?

- а) матричная;
- б) линейная;
- в) проектная;
- г) сетевая.

5. Что такое корпоративная культура?

- а) набор финансовых показателей компании;
- б) система ценностей, норм и традиций, принятых в организации;
- в) перечень должностных инструкций;
- г) план развития компании.

6. Какой метод мотивации относится к нематериальным?

- а) премия;
- б) повышение зарплаты;
- в) публичное признание заслуг;
- г) бонус за выполнение плана.

7. Что входит в внешнюю среду прямого воздействия на организацию?

- а) политическая ситуация;
- б) уровень инфляции;
- в) потребители и поставщики;
- г) научно-технический прогресс.

8. Что такое стратегическое управление?

- а) управление текущими операциями;
- б) процесс определения долгосрочных целей и путей их достижения;
- в) ежедневный контроль за сотрудниками;
- г) составление квартальных отчётов.

9. Какой принцип управления предполагает, что работники должны получать приказы только от одного начальника?

- а) принцип единства направления;
- б) принцип единоначалия;
- в) принцип централизации;
- г) принцип вознаграждения.

10. Что такое коммуникация в управлении?

- а) только устный обмен информацией;
- б) процесс передачи и получения информации между участниками организации;
- в) исключительно письменные отчёты;
- г) общение в социальных сетях.

Вариант 3 (1-б, 2-в, 3-в, 4-а, 5-б, 6-б, 7-в, 8-б, 9-б, 10-б)

1. Какое из этих определений наиболее точно описывает понятие «менеджмент»?

- а) Наука о природных явлениях
- б) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля
- в) Линейное производство товаров
- г) Способ уклонения от налогов

2. Какая функция управления отвечает за создание структуры и распределение полномочий?

- а) Планирование
- б) Мотивация
- в) Организация
- г) Контроль

3. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- а) На штрафах и взысканиях
- б) На премировании
- в) На потребностях, мотивах и моральном климате коллектива
- г) На приказах руководства

4. Что относится к факторам прямого воздействия во внешней среде компании?

- а) Государственное законодательство
- б) Культурные ценности
- в) Научно-технический прогресс
- г) Уровень инфляции

5. Кто является основоположником «школы научного управления», исследовавшим затраты времени и движений?

- а) Анри Файоль
- б) Фредерик Тейлор
- в) Дуглас Макгрегор
- г) Адам Смит

6. Какая структура управления предполагает наличие специальных подразделений при руководителях, которые помогают принимать решения, но сами не имеют права отдавать приказы?

- а) Линейная
- б) Линейно-штабная
- в) Матричная
- г) Дивизиональная

7. Что происходит на этапе «организация» в управленческом цикле?

- а) Выбор главной миссии фирмы
- б) Контроль исполнения
- в) Формирование структуры предприятия и распределение ресурсов
- г) Выплата зарплаты

8. Какая теория мотивации делит потребности на факторы-удерживатели и мотиваторы (теория двух факторов)?

- а) Теория Маслоу
- б) Теория Герцберга
- в) Теория Макгрегора
- г) Теория Макклелланда

9. Что такое «обратная связь» в системе управления?

- а) Игнорирование мнения подчиненных
- б) Информация о результатах деятельности, поступающая обратно к субъекту управления
- в) Написание отчетов для вышестоящих инстанций
- г) Отсутствие контроля

10. Какой стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в работу коллектива (предоставление полной свободы)?

- а) Авторитарный
- б) Либеральный (попустительский)
- в) Демократический
- г) Патерналистский

Тема 1.2. Структура организации

Вариант 1 (1-б, 2-б, 3-а, 4-в, 5-в, 6-б, 7-б, 8-а, 9-б, 10-в)

1. Что понимается под структурой организации?

- а) Количество сотрудников в штате
- б) Иерархия подразделений и должностей, распределение ролей и ответственности
- в) График работы компании
- г) Перечень выпускаемой продукции

2. Какой элемент является первичной «ячейкой» любой структуры управления?

- а) Рабочее место
- б) Должность (звено управления)
- в) Документ (должностная инструкция)
- г) Система мотивации

3. Какая организационная структура является самой простой и предполагает прямое подчинение руководителю?

- а) Линейная
- б) Матричная
- в) Дивизиональная
- г) Проектная

4. В какой структуре сотрудники могут иметь одновременно двух руководителей (по проекту и по основной функции)?

- а) Линейно-функциональной

- б) Дивизиональной
- в) Матричной
- г) Линейной

5. Что определяет норма управляемости?

- а) Количество ступеней в иерархии
- б) Максимальное количество задач, которые может выполнить один работник
- в) Количество подчиненных, которые могут эффективно управляться одним руководителем
- г) Годовой бюджет отдела

6. Что означает «децентрализация» в структуре управления?

- а) Отсутствие руководителей
- б) Передача прав принятия решений на более низкие уровни управления
- в) Разделение компании на мелкие юридические лица
- г) Ликвидация функциональных подразделений

7. Какой тип структуры группирует сотрудников по видам выпускаемой продукции, рынкам или географическим регионам?

- а) Линейная
- б) Дивизиональная
- в) Функциональная
- г) Бригадная

8. Какая структура строится на разделении полномочий между руководителями, специализирующимися на конкретных видах деятельности (маркетинг, производство, финансы)?

- а) Функциональная
- б) Простая линейная
- в) Матричная
- г) Адаптивная

9. Какой документ формально закрепляет структуру управления организацией?

- а) Правила внутреннего трудового распорядка
- б) Штатное расписание
- в) Трудовой кодекс
- г) Бизнес-план

10. Какая характеристика свойственна органическим структурам управления?

- а) Строгая регламентация обязанностей
- б) Высокая централизация
- в) Способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды
- г) Наличие большого количества уровней управления

Вариант 2 (1-а, 2-в, 3-б, 4-а, 5-б, 6-в, 7-б, 8-а, 9-б, 10-б)

1. Организационная структура — это:

- а) Каркас, определяющий взаимосвязи, полномочия и ответственность в компании
- б) Финансовая модель предприятия
- в) Технологический процесс производства
- г) Совокупность всех материальных активов

2. Связи в организационной структуре, определяющие подчиненность «руководитель — подчиненный», называются:

- а) Горизонтальными
- б) Функциональными
- в) Вертикальными (линейными)
- г) Неформальными

3. Для какого типа структуры характерно полное сосредоточение власти у одного руководителя при строгой иерархии?

- а) Функциональной
- б) Линейной
- в) Матричной
- г) Дивизиональной

4. Основной недостаток линейной структуры управления заключается в том, что:

- а) Руководитель перегружен информацией и должен быть универсальным специалистом
- б) Сотрудники получают противоречивые указания
- в) Возникает путаница в подчинении
- г) Слишком высокие затраты на содержание управленческого аппарата

5. В чем заключается суть функциональной структуры?

- а) В подчинении работников нескольким руководителям проектов
- б) В создании автономных подразделений для каждого товара
- в) В разделении управления по видам деятельности (отдел кадров, бухгалтерия, производство)
- г) Во временном создании рабочих групп

6. Что происходит с нормой управляемости при повышении уровня иерархии (на верхних уровнях)?

- а) Она возрастает
- б) Она снижается (меньше число подчиненных на одного руководителя)
- в) Она остается неизменной
- г) Зависит только от желания директора

7. Что такое «централизованная» структура организации?

- а) Решения принимаются исключительно на высшем уровне управления
- б) Каждый отдел принимает решения самостоятельно
- в) Управление осуществляется из единого центра за пределами страны
- г) В компании нет единого руководства

8. Какой главный плюс дивизиональной структуры?

- а) Низкие затраты на управление
- б) Максимальная ориентация на конкретного потребителя или рынок
- в) Отсутствие дублирования функций
- г) Абсолютная стандартизация процессов

9. Какой инструмент наглядно иллюстрирует организационную структуру?

- а) Диаграмма Ганта
- б) Организационная схема (органограмма)
- в) Бухгалтерский баланс
- г) План эвакуации

10. Какая организационная структура отличается жесткостью, узкой специализацией и четкими правилами?

- а) Матричная
- б) Механистическая (бюрократическая)
- в) Проектная
- г) Сетевая

Вариант 3 (1-г, 2-б, 3-б, 4-б, 5-а, 6-в, 7-б, 8-б, 9-б, 10-б)

1. Что из перечисленного НЕ является элементом структуры организации?

- а) Уровни управления
- б) Звенья (должности и отделы)
- в) Связи между элементами
- г) Личные доходы сотрудников

2. Связи между подразделениями одного уровня (например, между двумя отделами) называются:

- а) Вертикальными
- б) Горизонтальными
- в) Диагональными
- г) Иерархическими

3. Какая структура возникла как попытка преодолеть недостаток «универсализма» руководителя в линейной структуре, добавив специализированные штабы?

- а) Дивизиональная
- б) Линейно-функциональная
- в) Матричная
- г) Проектная

4. В какой из структур функциональные отделы наделяются правом отдавать распоряжения нижестоящим звеньям?

- а) Линейной
- б) Линейно-функциональной
- в) Проектной
- г) Чисто линейной

5. Что означает термин «звено организационной структуры»?

- а) Отдельный работник, должность или подразделение
- б) Отношения подчинения
- в) Отрезок рабочего времени
- г) Этап производства продукта

6. Как называется структура, которая ориентируется на выпуск новых, уникальных продуктов и создается на определенное время?

- а) Линейная
- б) Дивизиональная
- в) Проектная (или матричная)
- г) Функциональная

7. Филиал компании, производящий отдельный вид продукции и самостоятельно работающий на рынке, характерен для:

- а) Линейной структуры
- б) Дивизиональной структуры
- в) Функциональной структуры
- г) Матричной структуры

8. Что из перечисленного может служить причиной изменения организационной структуры?

- а) Смена руководства
- б) Рост масштабов бизнеса или изменение стратегии
- в) Покупка нового офисного оборудования
- г) Отпуск ведущего специалиста

9. Какая структура управления является оптимальной для крупных корпораций с широкой номенклатурой товаров и рынками сбыта по всему миру?

- а) Линейно-функциональная
- б) Дивизиональная
- в) Простая линейная
- г) Функциональная

10. Какой из принципов построения организационных структур является базовым?

- а) Подчиненность структуре должна быть скрытой
- б) Соответствие структуры целям и стратегии организации

- в) Структура должна меняться только раз в 10 лет
- г) Количество руководителей должно быть больше количества подчиненных

Тема 1.3. Управленческие решения

Вариант 1 (1 – б, 2 – в, 3 – а, 4 – б, 5 – в, 6 – в, 7 – б, 8 – б, 9 – в, 10 – б)

1. Что понимается под управленческим решением?

- а) Любой выбор, сделанный руководителем
- б) Процесс выбора альтернативы, направленный на достижение целей организации
- в) Разработка внутренней документации компании
- г) Интуитивная реакция на внешние раздражители

2. Какой этап является начальным в процессе принятия управленческого решения?

- а) Выбор оптимальной альтернативы
- б) Анализ внешней среды
- в) Выявление и формулировка проблемы
- г) Оценка результатов

3. Принятие решений в условиях, когда известны вероятности наступления различных исходов, называется:

- а) В условиях риска
- б) В условиях определенности
- в) В условиях неопределенности
- г) В условиях конкуренции

4. Какой метод принятия решений основан на интуиции и опыте экспертов?

- а) Дерево решений
- б) Мозговой штурм
- в) Линейное программирование
- г) Матричный метод

5. Кто несет персональную ответственность за принятое управленческое решение?

- а) Весь коллектив
- б) Линейный персонал
- в) Лицо, принявшее решение (руководитель)
- г) Профсоюз

6. Документ, в котором фиксируется управленческое решение — это:

- а) План мероприятий
- б) Служебная записка
- в) Приказ (распоряжение)
- г) Устав компании

7. Какое управленческое решение направлено на устранение причин возникновения проблемы?

- а) Тактическое
- б) Корректирующее
- в) Стратегическое
- г) Оперативное

8. Функция контроля при реализации управленческого решения необходима для:

- а) Наказания виновных
- б) Выявления отклонений от заданного курса
- в) Увеличения бюрократической нагрузки
- г) Сбора статистики

9. Какой стиль принятия решений характеризуется тем, что руководитель принимает решение единолично?

- а) Демократический
- б) Либеральный

- в) Автократический (директивный)
- г) Коллегиальный

10. Рациональное управленческое решение — это решение, которое:

- а) Принято быстрее остальных
- б) Обеспечивает достижение цели с минимальными затратами
- в) Основано исключительно на эмоциях
- г) Не требует согласования с вышестоящим руководством

Вариант 2 (1 – б, 2 – в, 3 – б, 4 – б, 5 – б, 6 – в, 7 – б, 8 – б, 9 – б, 10 – а)

1. Управленческое решение в первую очередь должно быть направлено на:

- а) Удовлетворение личных амбиций руководителя
- б) Достижение целей организации
- в) Увеличение штата сотрудников
- г) Стабилизацию текущих рабочих процессов без изменений

2. На каком этапе процесса принятия решений формулируются критерии оценки альтернатив?

- а) При сборе информации
- б) При анализе проблемы
- в) При оценке альтернатив
- г) При реализации решения

3. Ситуация, при которой для каждой альтернативы известен только один возможный исход, называется:

- а) Риском
- б) Определенностью
- в) Неопределенностью
- г) Турбулентностью

4. Какой из методов группового принятия решений предполагает открытый обмен идеями и запрет на критику?

- а) Метод Дельфи
- б) Мозговой штурм
- в) SWOT-анализ
- г) Метод фокальных объектов

5. Главное требование к информации, используемой для принятия управленческого решения:

- а) Художественная выразительность
- б) Достоверность и актуальность
- в) Объем отчета не менее 50 страниц
- г) Наличие финансовых графиков

6. Какой вид управленческих решений рассчитан на долгосрочную перспективу?

- а) Оперативные
- б) Тактические
- в) Стратегические
- г) Текущие

7. Если проблема повторяется регулярно, для ее решения целесообразно использовать:

- а) Ситуационное решение
- б) Запрограммированное (стандартное) решение
- в) Интуитивный выбор
- г) Метод проб и ошибок

8. Какое действие следует сразу за выбором оптимальной альтернативы?

- а) Формулировка проблемы
- б) Организация выполнения решения

- в) Поиск новых альтернатив
- г) Завершение работы

9. Какой стиль принятия решений предполагает активное участие подчиненных в обсуждении?

- а) Директивный
- б) Демократический (коллегиальный)
- в) Авторитарный
- г) Пассивный

10. Оценка эффективности управленческого решения измеряется как:

- а) Отношение достигнутого результата к затраченным ресурсам
- б) Скорость принятия решения
- в) Количество подготовленных документов
- г) Уровень одобрения коллективом

Вариант 3 (1 – а, 2 – в, 3 – в, 4 – а, 5 – в, 6 – б, 7 – б, 8 – в, 9 – в, 10 – а)

1. Управленческое решение — это результат:

- а) Мыслительной и аналитической деятельности руководителя
- б) Случайного стечения обстоятельств
- в) Автоматической реакции на приказ
- г) Работы отдела кадров

2. Какой из этапов следует сразу после выявления и формулировки проблемы?

- а) Принятие решения
- б) Оценка альтернатив
- в) Поиск и сбор необходимой информации
- г) Контроль исполнения

3. Принятие решений в условиях, когда невозможно оценить вероятность возможных результатов, называется:

- а) В условиях риска
- б) В условиях определенности
- в) В условиях неопределенности
- г) В условиях программирования

4. Какой метод экспертного оценивания позволяет избежать давления авторитетов за счет анонимности?

- а) Метод Дельфи
- б) Мозговой штурм
- в) Дерево решений
- г) Метод аналогий

5. Делегирование полномочий при принятии решений означает:

- а) Передачу ответственности за решение подчиненным
- б) Отказ от принятия решения
- в) Передачу права принимать решения на более низкий уровень управления
- г) Передачу решения в вышестоящую инстанцию

6. Решения, принимаемые для решения повседневных задач (на день, неделю), называются:

- а) Стратегическими
- б) Оперативными (текущими)
- в) Перспективными
- г) Глобальными

7. Главная цель этапа контроля управленческого решения:

- а) Выявление виновных в проблемах
- б) Обеспечение достижения поставленных целей

- в) Снижение заработной платы сотрудникам
- г) Изменение первоначального плана

8. Какое из качеств руководителя является ключевым для принятия эффективных решений?

- а) Умение громко говорить
- б) Наличие высшего образования любого профиля
- в) Способность анализировать информацию и прогнозировать последствия
- г) Наличие большого количества свободного времени

9. Какой стиль принятия решений характеризуется минимальным вмешательством руководителя в процесс?

- а) Авторитарный
- б) Демократический
- в) Либеральный (попустительский)
- г) Командный

10. Альтернатива в процессе принятия управленческого решения — это:

- а) Одно из возможных решений проблемы
- б) Проблема, возникшая в ходе работы
- в) Обязательный документ
- г) Ошибка, допущенная при планировании

Тема 1.4. Оценка эффективности производственной деятельности

Вариант 1 (1 – а, 2 – б, 3 – б, 4 – б, 5 – в, 6 – б, 7 – а, 8 – а, 9 – а, 10 – б)

1. Что понимается под экономической эффективностью производственной деятельности?

- а) Соотношение между полученными результатами и затраченными ресурсами
- б) Общий объем выпускаемой продукции
- в) Рост численности персонала

2. Какой из показателей характеризует эффективность использования основных производственных фондов?

- а) Рентабельность персонала
- б) Фондоотдача
- в) Материалоемкость

3. Если объем произведенной продукции увеличился, а затраты остались прежними, то эффективность производства:

- а) Снизилась
- б) Возросла
- в) Не изменилась

4. Какой показатель отражает долю прибыли в каждом заработанном рубле выручки?

- а) Фондоемкость
- б) Рентабельность продаж
- в) Фондовооруженность

5. Что из перечисленного относится к обобщающим показателям эффективности производства?

- а) Производительность труда
- б) Себестоимость единицы продукции
- в) Рентабельность предприятия

6. Показатель, измеряемый как отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности работников:

- а) Фондовооруженность

б) Производительность труда

в) Фондоемкость

7. Как определяется показатель «Фондоемкость»?

а) Стоимость основных фондов / Объем продукции

б) Объем продукции / Стоимость основных фондов

в) Прибыль / Выручка

8. Если фондоотдача на предприятии увеличивается, это означает, что:

а) Основные средства используются более эффективно

б) Основные средства используются менее эффективно

в) Прибыль компании обязательно падает

9. Что показывает коэффициент оборачиваемости оборотных средств?

а) Количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный период

б) Затраты сырья на единицу продукции

в) Долю брака в общем объеме

10. Какой из факторов оказывает прямое влияние на снижение себестоимости продукции?

а) Рост цен на энергоносители

б) Повышение производительности труда

в) Увеличение управленческого аппарата

Вариант 2 (1 – б, 2 – а, 3 – б, 4 – а, 5 – а, 6 – а, 7 – а, 8 – а, 9 – б, 10 – б)

1. Основной целью оценки эффективности производственной деятельности является:

а) Максимизация затрат

б) Выявление резервов роста и рациональное использование ресурсов

в) Увеличение количества оборудования на складе

2. Какой показатель является базовым при расчете рентабельности производства?

а) Прибыль

б) Выручка

в) Амортизационные отчисления

3. Увеличение материалоемкости продукции при прочих равных условиях свидетельствует о:

а) Рациональном использовании сырья

б) Перерасходе или неэффективном использовании сырья

в) Улучшении качества продукции

4. Какой из показателей отражает уровень технической оснащенности труда?

а) Фондоотдача

б) Фондовооруженность

в) Капиталоемкость

5. Если производительность труда растет быстрее, чем заработная плата, то эффективность производства:

а) Возрастает

б) Падает

в) Остается неизменной

6. Какой показатель характеризует отдачу от каждого рубля, вложенного в оборотные и внеоборотные активы?

а) Рентабельность активов

б) Трудоемкость

в) Материалоотдача

7. Что означает рост показателя «Трудоемкость»?

а) Увеличение затрат рабочего времени на единицу продукции

- б) Снижение затрат рабочего времени на единицу продукции
- в) Рост объема выпускаемой продукции
- 8. Какая формула является правильной для расчета рентабельности продаж?**
 - а) Прибыль / Выручка
 - б) Выручка / Затраты
 - в) Прибыль / Стоимость фондов
- 9. Снижение фондоемкости продукции означает:**
 - а) Увеличение стоимости основных фондов, приходящихся на единицу продукции
 - б) Снижение стоимости основных фондов, приходящихся на единицу продукции
 - в) Увеличение численности персонала
- 10. Рост оборачиваемости оборотных средств позволяет предприятию:**
 - а) Увеличить потребность в дополнительных инвестициях
 - б) Высвободить часть оборотных средств
 - в) Увеличить сроки хранения готовой продукции на складе

Вариант 3 (1 – а, 2 – а, 3 – а, 4 – а, 5 – а, 6 – б, 7 – б, 8 – а, 9 – б, 10 – б)

- 1. Что понимается под абсолютным эффектом производственной деятельности?**
 - а) Прирост объема производства или прибыли
 - б) Отношение результата к затратам
 - в) Количество созданных рабочих мест
- 2. Какой показатель рассчитывается как отношение объема товарной продукции к среднесписочной стоимости основных производственных фондов?**
 - а) Фондоотдача
 - б) Фондоемкость
 - в) Рентабельность
- 3. Что выражает показатель «Материалоотдача»?**
 - а) Количество продукции, произведенной с каждого рубля материальных затрат
 - б) Затраты материалов на единицу продукции
 - в) Долю бракованных изделий
- 4. Если рентабельность продукции падает, а объем продаж растет, это говорит о:**
 - а) Опережающем росте себестоимости по сравнению с ценой
 - б) Успешной ценовой политике
 - в) Снижении постоянных затрат
- 5. Как можно охарактеризовать рентабельность как экономическую категорию?**
 - а) Относительный показатель эффективности
 - б) Абсолютный показатель дохода
 - в) Затратный показатель
- 6. Какой показатель характеризует время, необходимое для совершения одного полного оборота оборотных средств?**
 - а) Длительность производственного цикла
 - б) Длительность одного оборота в днях
 - в) Фондоемкость
- 7. Каким образом определяется производительность труда в натуральном выражении?**
 - а) Выручка / Численность работников
 - б) Объем продукции (в тоннах, штуках) / Численность работников
 - в) Прибыль / Объем продукции
- 8. Рост фондовооруженности труда рабочих при прочих равных условиях должен привести к:**
 - б) Снижению фондоотдачи

- а) Повышению производительности труда
- в) Увеличению материалоемкости

9. Что из нижеперечисленного относится к частным показателям эффективности производства?

- а) Рентабельность активов
- б) Удельная материалоемкость продукции
- в) Прибыль от реализации

10. Если предприятие снижает долю брака в производстве, это приводит к:

- а) Увеличению себестоимости продукции
- б) Повышению эффективности использования ресурсов
- в) Снижению фондоотдачи

Тема 2.1. Особенности судостроительного производства

Вариант 1 (1 – б, 2 – в, 3 – б, 4 – а, 5 – б, 6 – б, 7 – в, 8 – б, 9 – б, 10 – б)

1. Что является основным этапом технологического процесса постройки судна на стапеле?

- а) Раскрой листового металла
- б) Формирование корпуса из секций и блоков
- в) Отделка жилых помещений

2. Какой из перечисленных материалов чаще всего используется для изготовления корпуса современных морских судов?

- а) Древесина
- б) Алюминиевые сплавы
- в) Судостроительная сталь

3. Что такое плазовая разбивка в судостроении?

- а) Деление судна на отсеки
- б) Графическое или математическое построение теоретического чертежа судна в натуральную величину
- в) Разметка труб для машинного отделения

4. Какой цех отвечает за первичную обработку листового и профильного проката (очистку, правку)?

- а) Корпусообрабатывающий цех
- б) Сборочно-сварочный цех
- в) Трубообрабатывающий цех

5. Основной способ соединения деталей при формировании корпуса судна — это:

- а) Клепка
- б) Сварка
- в) Болтовое соединение

6. Что измеряется при контроле качества сварных соединений корпуса?

- а) Только цвет антикоррозийного покрытия
- б) Наличие трещин, прожогов, величина зазоров
- в) Высота надводного борта

7. Как называется метод постройки судна, при котором корпус собирают из готовых крупных объемных конструкций (блоков)?

- а) Подетальный метод
- б) Стапельный метод
- в) Блочно-модульный метод

8. Какова главная функция сборочно-сварочного цеха?

- а) Вычерчивание чертежей
- б) Изготовление узлов, секций и блоков
- в) Спуск судна на воду

9. Что понимается под «судоремонтом» в рамках судостроительного производства?

- а) Только покраска корпуса
- б) Восстановление мореходных качеств и технического состояния судна
- в) Продажа запасных частей

10. Для чего проводят испытания судна на непроницаемость?

- а) Для проверки скорости судна
- б) Чтобы исключить водотечность конструкций (отсеков, цистерн)
- в) Для оценки прочности мачты

Вариант 2 (1 – б, 2 – б, 3 – б, 4 – а, 5 – б, 6 – а, 7 – а, 8 – в, 9 – б, 10 – а)

1. Какая стадия предшествует сборке корпуса судна на стапеле?

- а) Спуск на воду
- б) Заготовка и обработка деталей
- в) Ходовые испытания

2. Какой материал используется для строительства скоростных судов и судов на подводных крыльях для снижения их массы?

- а) Чугун
- б) Алюминиевые сплавы
- в) Железобетон

3. Для чего необходим плаз (плазово-разметочный цех)?

- а) Для производства мебели
- б) Для точной разметки и изготовления шаблонов (матриц) деталей сложной формы
- в) Для сборки гребных винтов

4. Какое оборудование используется для придания листам судостроительной стали нужной кривизны (например, для носовой части)?

- а) Гидравлические прессы и вальцы
- б) Шлифовальные станки
- в) Ленточные пилы

5. Что из перечисленного является основным элементом продольного набора корпуса судна?

- а) Шпангоут
- б) Киль
- в) Бимс

6. Какой метод контроля качества чаще всего применяется для выявления внутренних дефектов сварных швов без их разрушения?

- а) Ультразвуковая дефектоскопия
- б) Гидравлический удар
- в) Осмотр невооруженным глазом

7. Что подразумевается под термином «агрегатно-узловой метод» сборки?

- а) Сборка механизмов и трубопроводов вне судна с последующей установкой на борт
- б) Постройка судна на открытом воздухе
- в) Ручнаяковка мелких деталей

8. Какой цех производит монтаж главных двигателей, валопроводов и движителей?

- а) Малярно-достроечный цех
- б) Трубообрабатывающий цех
- в) Монтажно-механический цех (или машино-монтажный)

9. Относится ли судостроение к отраслям тяжелого машиностроения?

- а) Нет, это легкая промышленность
- б) Да, относится
- в) Это сфера услуг

10. Что проверяется во время швартовных испытаний?

- а) Работа всех судовых механизмов и систем у причала

- б) Скорость судна на глубокой воде
- в) Качество покраски подводной части

Вариант 3 (1 – а, 2 – б, 3 – б, 4 – б, 5 – б, 6 – а, 7 – б, 8 – б, 9 – б, 10 – а)

1. С чего начинается технологический цикл постройки любого судна на верфи?

- а) С подготовки конструкторской и технологической документации
- б) С покраски надстройки
- в) С установки якорей

2. Какие суда чаще всего строятся из композитных материалов (пластиков, стекловолокна)?

- а) Крупнотоннажные танкеры
- б) Маломерные суда, яхты, катера
- в) Ледоколы

3. Основная задача корпусообрабатывающего производства — это:

- а) Сварка блоков
- б) Раскрой, гибка и обработка листового и профильного проката
- в) Спуск судна на воду

4. Какой инструмент используется на этапе заготовки для плазменной или лазерной резки стальных листов?

- а) Ручная ножовка
- б) Газорезательные машины с ЧПУ
- в) Кувалда

5. Что из перечисленного является элементом поперечного набора корпуса судна?

- а) Стрингер
- б) Шпангоут
- в) Карлингс

6. Как называется дефект сварного шва, при котором металл шва не соединяется с основным металлом?

- а) Непровар
- б) Пористость
- в) Волна

7. В чем заключается секционный метод постройки судна?

- а) Корпус строят по частям на разных заводах
- б) Судно формируют из заранее собранных плоских и объемных секций
- в) Судно строят поэтапно, начиная с верхней палубы

8. Какой цех отвечает за защиту корпуса судна от коррозии и его эстетический вид?

- а) Трубогибочный цех
- б) Малярный (окрасочный) цех
- в) Электромонтажный цех

9. Главная продукция судостроительного предприятия — это:

- а) Автомобили и спецтехника
- б) Суда, корабли и плавучие инженерные сооружения
- в) Авиационные двигатели

10. Для чего проводят ходовые испытания судна?

- а) Для проверки соответствия судна заданным скоростным, маневренным и мореходным качествам
- б) Для проверки прочности швартовых тумб
- в) Для калибровки навигационных огней

Тема 2.2. Планирование, выбор оптимальных решений и организация работы в условиях нестандартных ситуаций

Вариант 1 (1. б; 2. б; 3. б; 4. б; 5. б; 6. б; 7. в; 8. б; 9. а; 10. Б)

1. Что является приоритетом при возникновении внештатной ситуации в проекте?

- а) Строгое соблюдение первоначального плана
- б) Минимизация рисков для безопасности и ключевых сроков
- в) Сокращение бюджета любой ценой
- г) Передача ответственности вышестоящему руководству

2. Какой стиль планирования наиболее эффективен в условиях постоянной нестабильности?

- а) Жесткое планирование (почасовое)
- б) Гибкое планирование
- в) Отказ от планирования
- г) Долгосрочное планирование

3. Если в ходе реализации плана возник критический дефицит ресурсов, ваше первое действие:

- а) Остановка всех процессов до поступления ресурсов
- б) Проведение декомпозиции и перераспределение имеющихся ресурсов
- в) Закупка ресурсов по завышенной цене
- г) Уменьшение объемов работы без согласования с заказчиком

4. Метод принятия решений, который опирается на интуицию, опыт и логику экспертов, когда ситуация уникальна — это:

- а) Матричный анализ
- б) Метод экспертных оценок
- в) Метод Монте-Карло
- г) Метод критического пути

5. Что из перечисленного относится к «внутренним» признакам нестандартной ситуации?

- а) Изменение законодательства
- б) Поломка критически важного оборудования
- в) Действия конкурентов
- г) Экономический кризис

6. Какой инструмент лучше всего использовать для оценки факторов, влияющих на принятие решения в неопределенной среде?

- а) Диаграмма Исикавы
- б) SWOT-анализ
- в) ABC-анализ
- г) Диаграмма Ганта

7. В условиях высокого риска оптимальным будет принятие решения, которое:

- а) Дает максимальную прибыль при любых обстоятельствах
- б) Гарантирует полное отсутствие потерь
- в) Позволяет реализовать проект с минимальными потерями при неблагоприятном исходе
- г) Полностью перекладывает риски на исполнителей

8. Какова главная цель процедуры «мозгового штурма» в нестандартной ситуации?

- а) Выбор единственного правильного решения
- б) Сбор максимального количества идей за короткое время
- в) Наказание виновных
- г) Оценка финансовых затрат

9. Оценка эффективности принятого решения в нестандартной ситуации проводится:

- а) Сразу после его реализации

- б) Через год после завершения проекта
- в) Только в случае возникновения новой проблемы
- г) На этапе планирования

10. Главная задача руководителя при организации работы в стрессовых условиях:

- а) Усиление контроля и паники
- б) Сохранение спокойствия и четкое распределение ролей
- в) Выполнение работы за подчиненных
- г) Снижение стандартов качества до минимума

Вариант 2 (1. а; 2. б; 3. б; 4. а; 5. б; 6. б; 7. б; 8. б; 9. а; 10. б.)

1. Что из перечисленного является первым этапом антикризисного планирования?

- а) Оценка текущего ущерба и локализация проблемы
- б) Поиск виновных
- в) Написание отчета для инвесторов
- г) Запрос дополнительных средств

2. Принцип, предполагающий наличие резервных (буферных) мощностей или времени в плане:

- а) Принцип непрерывности
- б) Принцип гибкости
- в) Принцип целесообразности
- г) Принцип специализации

3. Какой метод выбора оптимального решения подразумевает оценку альтернатив по нескольким заданным критериям в виде таблицы?

- а) Метод «Шесть шляп мышления»
- б) Матрица принятия решений
- в) Дерево решений
- г) Декомпозиция

4. В условиях форс-мажора, если задача не поддается математическому расчету, применяют:

- а) Эвристические методы и экспертные оценки
- б) Статистический анализ
- в) Метод Дельфи
- г) Функционально-стоимостной анализ

5. Если предложенное нестандартное решение несет высокие риски, но обещает высокую эффективность, необходимо:

- а) Сразу принимать решение
- б) Разработать план минимизации последствий при худшем сценарии (сценарный метод)
- в) Отказаться от идеи
- г) Применить жесткое планирование

6. Что характеризует «внешнюю» нестандартную ситуацию?

- а) Выход из строя корпоративной сети
- б) Резкое изменение курса валют
- в) Нехватка персонала внутри отдела
- г) Ошибка в технической документации

7. Какова функция контроля при реализации плана в нестандартных условиях?

- а) Наказание сотрудников за отклонения
- б) Фиксация результатов и своевременная корректировка действий
- в) Запрет на любые изменения
- г) Исключение этапа планирования

8. Какой стиль руководства наиболее эффективен для организации работы в первые минуты кризиса?

- а) Демократический
- б) Авторитарный
- в) Либеральный
- г) Ситуационный

9. Что является ключевым фактором успеха при организации работы команды в условиях неопределенности?

- а) Четкая и оперативная коммуникация
- б) Многоуровневые согласования
- в) Соккрытие информации от сотрудников
- г) Отсутствие четких инструкций

10. В чем заключается суть метода «Шесть шляп мышления»?

- а) Поиск виноватых по очереди
- б) Рассмотрение проблемы с разных аналитических позиций
- в) Частая смена руководства
- г) Выполнение работы в разное время

Вариант 3 (1. б; 2. а; 3. б; 4. б; 5. б; 6. б; 7. а; 8. в; 9. б; 10. в.)

1. Что из перечисленного является наиболее точным определением для «нестандартной ситуации»?

- а) Ситуация, полностью описанная в должностной инструкции
- б) Условия, требующие отклонения от стандартных процедур
- в) Рутинная ежедневная работа
- г) Ситуация планового технического обслуживания

2. Какой этап планирования позволяет подготовиться к выбору оптимального решения при угрозах?

- а) Анализ среды и прогнозирование рисков
- б) Разработка бюджета
- в) Набор новых сотрудников
- г) Маркетинговые исследования

3. Метод экспертных оценок оптимален, когда:

- а) Имеется точная математическая модель
- б) Задача не поддается формализации
- в) Требуется принять решение за 1 секунду
- г) У команды много ресурсов

4. Какое действие при выборе решения в условиях дефицита времени является ошибочным?

- а) Ранжирование задач по степени важности
- б) Попытка сделать всё одновременно и немедленно
- в) Делегирование части полномочий
- г) Фокус на главной цели

5. Принятие оптимального решения в условиях риска основано на:

- а) Выборе первого попавшегося варианта
- б) Сравнении соотношения «затраты/результат» и оценке вероятности успеха
- в) Мнении большинства коллег
- г) Отказе от ответственности

6. Если в процессе реализации плана меняются внешние условия, вам следует:

- а) Игнорировать изменения и продолжать работу
- б) Адаптировать план под новые реалии
- в) Закрывать проект
- г) Уволить ответственных

7. Что означает принцип «гибкости» в планировании?

- а) Способность системы перестраиваться при изменении условий
- б) Отсутствие каких-либо сроков
- в) Выполнение задач в любом порядке
- г) Регулярное увеличение бюджета

8. Если при выборе решения мнения команды разделились, руководителю целесообразно:

- а) Провести голосование и выбрать решение большинства
- б) Настоять исключительно на своем мнении
- в) Применить метод матричного анализа для объективной оценки каждого предложения
- г) Отменить принятие решения

9. Главная цель организации работы в нестандартных ситуациях — это:

- а) Беспрекословное выполнение инструкций
- б) Обеспечение выживания и стабильного функционирования системы
- в) Полное обновление кадрового состава
- г) Исключение рисков в будущем на 100%

10. Для быстрого распределения задач в команде во время форс-мажора используется матрица Эйзенхауэра. Какие задачи выполняются в первую очередь?

- а) Неважные и несрочные
- б) Важные и несрочные
- в) Важные и срочные
- г) Неважные, но срочные

Тема 2.3. Нормирование

Вариант 1 (1 – б, 2 – б, 3 – а, 4 – б, 5 – б, 6 – в, 7 – а, 8 – б, 9 – а, 10 – в)

1. Что понимается под нормированием труда?

- а) Процесс установления оптимального числа работников.
- б) Определение необходимого времени и затрат на выполнение работы.
- в) Разработка графиков сменности.

2. Какая норма определяет количество продукции, которое должно быть произведено в единицу времени одним работником?

- а) Норма времени.
- б) Норма выработки.
- в) Норма обслуживания.

3. Что такое норма обслуживания?

- а) Количество единиц оборудования, закрепленное за работником.
- б) Затраты времени на изготовление единицы продукции.
- в) Объем работы в денежном выражении.

4. Какой метод нормирования основан на изучении затрат рабочего времени путем непрерывного наблюдения и замеров?

- а) Фотография рабочего времени.
- б) Хронометраж.
- в) Экспертный метод.

5. Какое время входит в состав нормы штучного времени?

- а) Подготовительно-заключительное время.
- б) Основное и вспомогательное время.
- в) Перерывы на обед.

6. Основная цель нормирования труда — это:

- а) Увеличение интенсивности труда рабочих.
- б) Определение размера премии руководителю.
- в) Обеспечение эффективного использования производственного и трудового потенциала.

7. В каком документе фиксируются установленные нормы труда на предприятии?

- а) Коллективный договор.
- б) Штатное расписание.
- в) Трудовой кодекс.

8. Какой вид норм разрабатывается для применения на двух и более отраслях экономики?

- а) Местные нормы.
- б) Межотраслевые нормы.
- в) Фирменные нормы.

9. Что такое «фотография рабочего времени»?

- а) Вид наблюдения, при котором измеряются все виды затрат времени на протяжении смены.
- б) Измерение времени только на одну конкретную операцию.
- в) Документ для начисления заработной платы.

10. В чьи обязанности входит установление норм труда на предприятии согласно законодательству?

- а) Государственной инспекции труда.
- б) Профсоюзного комитета.
- в) Работодателя.

Вариант 2 (1 – а, 2 – б, 3 – а, 4 – а, 5 – б, 6 – а, 7 – а, 8 – б, 9 – в, 10 – б)

1. Главная задача нормирования труда — это:

- а) Установление обоснованных затрат труда и времени.
- б) Сокращение штата сотрудников.
- в) Расчет фонда оплаты труда.

2. Какая норма определяет время, необходимое для изготовления единицы продукции (или выполнения одной операции)?

- а) Норма выработки.
- б) Норма времени.
- в) Норма управляемости.

3. Что является нормой обслуживания?

- а) Количество производственных объектов (рабочих мест, станков), которые работник обязан обслужить.
- б) Время на отдых и личные надобности.
- в) Затраты на сырье и материалы.

4. Какой метод нормирования заключается в измерении продолжительности отдельных элементов операции?

- а) Хронометраж.
- б) Фотография рабочего времени.
- в) Отчетный метод.

5. Что входит в состав подготовительно-заключительного времени?

- а) Замена бракованного инструмента.
- б) Время на получение наряда и подготовку рабочего места к работе.
- в) Время на выполнение самой работы.

6. Назовите один из основных результатов внедрения обоснованных норм труда на предприятии:

- а) Снижение себестоимости продукции.
- б) Увольнение лишних сотрудников.
- в) Усложнение технологических процессов.

7. К какому виду нормативов относятся типовые нормы труда?

- а) Межотраслевые или отраслевые.

б) Личные нормы работника.

в) Временные инструкции.

8. Если работник выполняет работу быстрее нормы при том же качестве, это говорит о:

а) Нарушении технологического процесса.

б) Высокой производительности труда.

в) Ошибке в расчетах.

9. Какой вид рабочего времени не нормируется при расчете оперативного времени?

а) Основное время.

б) Вспомогательное время.

в) Время регламентированных перерывов (на отдых).

10. Нормирование труда работников на предприятии определяется работодателем с учетом мнения:

а) Вышестоящей организации.

б) Представительного органа работников (профсоюза).

в) Налоговой инспекции.

Вариант 3 (1 – а, 2 – б, 3 – а, 4 – а, 5 – б, 6 – а, 7 – б, 8 – а, 9 – в, 10 – б)

1. Сущность нормирования труда заключается в:

а) Процессе установления меры затрат рабочего времени на выполнение работ.

б) Распределении обязанностей между сотрудниками.

в) Контроле за дисциплиной в цехе.

2. Какая норма показывает, какое количество рабочих мест должен обслуживать один работник или бригада?

а) Норма времени.

б) Норма обслуживания.

в) Норма выработки.

3. Что такое норма управляемости?

а) Количество подчиненных, которые могут эффективно управляться одним руководителем.

б) Скорость работы конвейера.

в) Объем фонда материального поощрения.

4. Какой метод нормирования предполагает оценку затрат времени на основе изучения отдельных элементов работы по нормативам?

а) Аналитический метод.

б) Субъективно-экспертный метод.

в) Отчетно-статистический метод.

5. Что из перечисленного относится к нормируемым затратам времени?

а) Время на изготовление продукции в бракованном виде.

б) Основное и вспомогательное время.

в) Потери рабочего времени из-за отсутствия сырья.

6. Зачем нужны нормы труда для бухгалтерии?

а) Для расчета трудоемкости и себестоимости.

б) Для контроля за перекурами.

в) Для изменения штатного расписания.

7. Если нормы труда являются общими для всех предприятий отрасли, то это:

а) Местные нормы.

б) Отраслевые нормы.

в) Международные нормы.

8. Для чего применяется метод «фотография рабочего времени»?

а) Для выявления потерь рабочего времени в течение дня.

- б) Для определения точной длительности движения рук рабочего.
- в) Для оценки квалификации персонала.

9. Какое время учитывает затраты времени на обслуживание рабочего места?

- а) Оперативное время.
- б) Подготовительно-заключительное время.
- в) Время обслуживания рабочего места.

10. Кем утверждаются нормы труда при отсутствии на предприятии профсоюзного органа?

- а) Комиссией по трудовым спорам.
- б) Непосредственно работодателем.
- в) Министерством труда.

Тема 2.4. Контроль качества выполняемых работ на уровне управления

Вариант 1 (1 – а, 2 – б, 3 – в, 4 – в, 5 – б, 6 – в, 7 – б, 8 – а, 9 – б, 10 – в)

1. Какой документ является базовым стандартом для построения системы менеджмента качества (СМК) в организации?

- А) ГОСТ Р ИСО 9001
- Б) Градостроительный кодекс РФ
- В) СНиП 12-01-2004
- Г) ГОСТ 27751-2014

2. Что является главной целью управления качеством на уровне руководства?

- А) Выявление максимального количества брака на объекте
- Б) Удовлетворение требований и ожиданий потребителя (заказчика)
- В) Искключительно соблюдение сроков выполнения работ
- Г) Снижение себестоимости строительных материалов

3. Какой вид контроля осуществляется до начала выполнения строительно-монтажных работ?

- А) Приемочный контроль
- Б) Пооперационный контроль
- В) Входной контроль
- Г) Инспекционный контроль

4. В соответствии с какими документами осуществляется оценка соответствия выполненным работ при строительном контроле?

- А) Только сметами проекта
- Б) Искключительно устными пожеланиями заказчика
- В) Техническими регламентами и проектной документацией
- Г) Актами выполненных работ

5. Что из перечисленного относится к инструментам управления качеством (например, диаграмма Ишикавы)?

- А) Акт скрытых работ
- Б) Контрольный листок
- В) Журнал производства работ
- Г) Технический паспорт изделия

6. Назовите принцип менеджмента качества, который предписывает принятие решений на основе анализа данных и фактов:

- А) Процессный подход
- Б) Лидерство руководителя
- В) Принятие решений на основе свидетельств
- Г) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

7. Кто обязан осуществлять строительный контроль в процессе строительства объекта согласно законодательству РФ?

- А) Только государственные инспекторы
- Б) Лицо, осуществляющее строительство (подрядчик)
- В) Прокуратура
- Г) Органы архитектурного надзора

8. Какое управленческое действие следует сразу за этапом контроля качества на объекте?

- А) Анализ выявленных отклонений и принятие корректирующих мер
- Б) Оплата всех дополнительных расходов
- В) Подготовка исполнительной документации
- Г) Демонтаж всех конструкций

9. В чем заключается суть пооперационного (технологического) контроля?

- А) В проверке качества сырья на складе
- Б) В проверке соблюдения технологии в ходе выполнения конкретного процесса
- В) В проверке готового здания после ввода в эксплуатацию
- Г) Внешний аудит сторонней организацией

10. Что является объективным свидетельством того, что качество выполненных работ соответствует нормам?

- А) Устное заверение прораба
- Б) Отсутствие проверок
- В) Подписанные акты освидетельствования скрытых работ
- Г) Коммерческое предложение

Вариант 2 (1 – б, 2 – а, 3 – а, 4 – а, 5 – б, 6 – г, 7 – б, 8 – в, 9 – а, 10 – б)

1. Что понимается под термином «качество» в управлении проектами?

- А) Количество затраченных на строительство материалов
- Б) Степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям
- В) Соответствие объекта только эстетическим ожиданиям
- Г) Скорость выполнения строительных работ

2. Какой из стандартов определяет требования к проведению строительного контроля?

- А) Градостроительный кодекс РФ (статья 53)
- Б) Федеральный закон №44-ФЗ
- В) Трудовой кодекс РФ
- Г) ГОСТ Р ИСО 14001

3. Какой вид контроля направлен на проверку качества материалов, конструкций и оборудования при их поступлении на объект?

- А) Входной контроль
- Б) Операционный контроль
- В) Инспекционный контроль
- Г) Приемочный контроль

4. Какой метод анализа качества помогает выявить наиболее частые причины дефектов, используя принцип «80 на 20»?

- А) Диаграмма Парето
- Б) Гистограмма
- В) Контрольный лист
- Г) Диаграмма разброса

5. Что входит в обязанности технического заказчика (представителя инвестора) на уровне управления качеством?

- А) Выполнение физических строительных работ
- Б) Проведение строительного контроля

В) Составление бухгалтерского баланса

Г) Закупка строительных материалов

6. Какой основной принцип менеджмента качества ориентирован на вовлеченность всего персонала в процессы улучшения?

А) Ориентация на клиента

Б) Принятие решений на основе фактов

В) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Г) Вовлеченность людей

7. Кем осуществляется государственный строительный надзор за соответствием выполняемых работ?

А) Службами генерального подрядчика

Б) Органами исполнительной власти (Госстройнадзор)

В) Проектным институтом

Г) Службой охраны труда

8. На каком этапе жизненного цикла проекта закладываются базовые требования к качеству?

А) На этапе контроля

Б) На этапе сдачи объекта

В) На этапе проектирования (разработка документации)

Г) В процессе текущего ремонта

9. Документ, в котором фиксируются результаты входного контроля качества материалов на объекте:

А) Журнал входного учета и контроля качества

Б) Общий журнал работ

В) Акт приемки ответственных конструкций

Г) Товарно-транспортная накладная

10. Кто несет персональную ответственность за организацию строительного контроля и обеспечение качества на объекте со стороны подрядчика?

А) Инженер по технике безопасности

Б) Главный инженер проекта (ГИП) / Руководитель проекта

В) Сметчик

Г) Архитектор проекта

Вариант 3 (1 – б, 2 – б, 3 – в, 4 – б, 5 – б, 6 – в, 7 – в, 8 – а, 9 – б, 10 – в)

1. Что из перечисленного является базовой задачей менеджмента качества?

А) Минимизация затрат на проектирование

Б) Планирование, обеспечение, контроль и улучшение качества

В) Увеличение численности строительных бригад

Г) Увеличение сроков реализации проекта

2. Какой основной управленческий подход лежит в основе международных стандартов ИСО серии 9000?

А) Ситуационный подход

Б) Процессный подход

В) Директивный подход

Г) Метод проб и ошибок

3. Какой контроль включает в себя проверку качества выполненных работ, которые станут недоступны для контроля после начала последующих работ?

А) Приемочный контроль

Б) Инспекционный контроль

В) Освидетельствование скрытых работ

Г) Сплошной контроль

4. В каких документах отражаются выявленные в ходе операционного контроля дефекты?

- А) В журнале авторского надзора
- Б) В журнале производства работ (дефектных ведомостях)
- В) В бухгалтерских документах
- Г) В договоре подряда

5. На каком уровне управления должны разрабатываться и утверждаться общие цели организации в области качества?

- А) На уровне линейных мастеров
- Б) На уровне высшего руководства (топ-менеджмента)
- В) На уровне рабочих
- Г) На уровне субподрядных организаций

6. Какой принцип ISO 9001 отвечает за построение долгосрочных, взаимовыгодных и стабильных связей с организациями-субподрядчиками?

- А) Лидерство
- Б) Ориентация на потребителя
- В) Менеджмент взаимоотношений
- Г) Принятие решений на основе данных

7. Кем осуществляется авторский надзор за качеством и соответствием проектным решениям?

- А) Застройщиком
- Б) Генеральным подрядчиком
- В) Проектной организацией (автором проекта)
- Г) Экспертизой проектной документации

8. Какое управленческое действие руководителя проекта применительно к качеству является первым шагом при запуске строительного объекта?

- А) Определение требований к качеству и способов их достижения
- Б) Выдача предписаний за нарушение
- В) Составление графика производства работ
- Г) Подписание актов выполненных работ

9. Метод контроля качества, при котором проверяется абсолютно каждая деталь или объем выполненных работ, называется:

- А) Выборочный контроль
- Б) Сплошной контроль
- В) Статистический контроль
- Г) Периодический контроль

10. В течение какого времени подрядчик обязан устранить выявленные дефекты, если иное не предусмотрено договором строительного подряда?

- А) В течение 1 года
- Б) В течение 5 лет
- В) В разумный срок, назначенный заказчиком
- Г) Немедленно после обнаружения

Тема 2.5. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний

Вариант 1 (1 – б, 2 – б, 3 – в, 4 – в, 5 – б, 6 – в, 7 – в, 8 – б, 9 – б, 10 – б)

1. Что относится к организационным мероприятиям по предотвращению производственного травматизма?

- а) Установка ограждений и защитных экранов
- б) Проведение инструктажей по охране труда и стажировки

в) Выдача специальной одежды и обуви

г) Проведение периодических медицинских осмотров

2. Какой вид инструктажа проводится непосредственно на рабочем месте перед началом выполнения самостоятельной работы?

а) Вводный

б) Первичный

в) Внеплановый

г) Целевой

3. С какой целью проводится специальная оценка условий труда (СОУТ)?

а) Для расчета страховых взносов

б) Для определения размера заработной платы

в) Для идентификации вредных и опасных факторов на рабочих местах

г) Для установления размера премий

4. Что является основным средством защиты органов дыхания при работе с токсичными веществами и пылью?

а) Специальный крем

б) Спецодежда

в) Противогаз или респиратор

г) Защитные очки

5. Кто несет непосредственную ответственность за обеспечение безопасных условий и охраны труда в организации?

а) Специалист по охране труда

б) Работодатель (руководитель организации)

в) Инспектор трудовой инспекции

г) Профсоюзный комитет

6. Что из перечисленного относится к лечебно-профилактическим мероприятиям?

а) Обучение безопасным методам работы

б) Обеспечение смывающими и обезвреживающими средствами

в) Проведение обязательных предварительных и периодических медосмотров

г) Установка систем вентиляции

7. К какому типу причин производственного травматизма относится отсутствие или неисправность защитных блокировок оборудования?

а) Личностные

б) Организационные

в) Технические

г) Санитарно-гигиенические

8. В течение какого времени работник обязан сообщить своему непосредственному руководителю о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью?

а) В течение рабочего дня

б) Немедленно

в) В течение трех дней

г) Допускается не сообщать, если ситуация решена самостоятельно

9. Что проверяется при проведении 3-й ступени контроля (трехступенчатого метода) за охраной труда?

а) Только правильность оформления журналов

б) Выполнение мероприятий по результатам расследования несчастных случаев

в) Наличие личных медицинских книжек

г) Наличие у работников ручек и бланков

10. В чем заключается профилактика профессиональных заболеваний?

а) В выдаче молока за вредные условия труда

б) В замене устаревшего оборудования и снижении уровня шума/загазованности

- в) В сокращении продолжительности рабочего дня
- г) В регулярном прохождении тестов на профпригодность

Вариант 2 (1 – б, 2 – а, 3 – в, 4 – б, 5 – б, 6 – б, 7 – в, 8 – б, 9 – б, 10 – б)

1. Что относится к техническим мероприятиям по предотвращению производственного травматизма?

- а) Обучение работников безопасным приемам труда
- б) Внедрение автоматизации и дистанционного управления
- в) Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты
- г) Организация санитарно-бытовых помещений

2. Какой инструктаж проводится при изменении технологического процесса или замене оборудования?

- а) Внеплановый
- б) Повторный
- в) Первичный
- г) Вводный

3. Что является главным документом, подтверждающим, что работник прошел обучение и проверку знаний по охране труда?

- а) Запись в трудовой книжке
- б) Удостоверение установленного образца
- в) Протокол проверки знаний требований охраны труда
- г) Сертификат соответствия

4. В какие сроки работодатель обязан бесплатно обеспечивать работников средствами индивидуальной защиты (СИЗ), прошедшими сертификацию?

- а) По мере необходимости
- б) В соответствии с утвержденными нормами выдачи
- в) Только по письменному заявлению работника
- г) Раз в пять лет

5. Какие факторы оцениваются в ходе специальной оценки условий труда?

- а) Уровень образования сотрудников
- б) Вредные и (или) опасные производственные факторы
- в) Финансовые показатели предприятия
- г) Психологический климат в коллективе

6. Какие мероприятия направлены на предотвращение профессиональных заболеваний, связанных с воздействием вибрации и шума?

- а) Реконструкция вентиляционных систем
- б) Использование виброизолирующих прокладок и шумоизоляционных экранов
- в) Проведение инструктажей по пожарной безопасности
- г) Организация комнат для приема пищи

7. К какому виду мероприятий относится установка системы блокировки, отключающей станок при открытии защитного кожуха?

- а) Организационные
- б) Лечебно-профилактические
- в) Технические
- г) Санитарно-бытовые

8. Каковы действия работодателя при наступлении несчастного случая на производстве?

- а) Зафиксировать факт, не прерывая работу
- б) Немедленно организовать первую помощь пострадавшему и, при необходимости, доставку в медучреждение

- в) Сообщить в полицию через 3 дня
- г) Уволить пострадавшего

9. Что проверяется на 1-й ступени контроля по охране труда (ежедневно)?

- а) Выполнение предписаний инспектора ГИТ
- б) Исправность оборудования, инструмента, освещения на конкретном рабочем месте
- в) Общее финансовое состояние охраны труда
- г) Правильность составления годового плана мероприятий

10. Что включает в себя понятие «Профессиональное заболевание»?

- а) Любая болезнь, которой работник заразился в общественном транспорте
- б) Хроническое или острое заболевание, являющееся результатом воздействия вредных производственных факторов
- в) Заболевание, обострившееся в период отпуска
- г) Временная потеря трудоспособности из-за простуды

Вариант 3 (1 – а, 2 – б, 3 – а, 4 – б, 5 – а, 6 – б, 7 – а, 8 – б, 9 – б, 10 – б)

1. Что включает в себя примерный перечень санитарно-бытовых мероприятий?

- а) Устройство душевых, раздевалок и комнат приема пищи
- б) Проведение специальной оценки условий труда
- в) Обучение работников безопасным методам выполнения работ
- г) Разработка инструкций по охране труда

2. Какой инструктаж проходят все вновь принимаемые работники до начала самостоятельной работы?

- а) Первичный
- б) Вводный
- в) Целевой
- г) Внеплановый

3. Что понимается под профессиональным риском?

- а) Вероятность причинения вреда здоровью в результате воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов
- б) Риск увольнения с работы
- в) Риск поломки дорогостоящего оборудования
- г) Вероятность опоздания работника на смену

4. В течение какого времени работодатель обязан расследовать легкий несчастный случай на производстве?

- а) В течение 1 дня
- б) В течение 3 календарных дней
- в) В течение 15 дней
- г) В течение 1 месяца

5. Какие средства защиты обязательны к применению, если коллективные средства защиты не обеспечивают безопасность труда?

- а) Средства индивидуальной защиты (СИЗ)
- б) Дополнительные перерывы в работе
- в) Медицинские аптечки
- г) Плакаты по технике безопасности

6. Какие меры относятся к техническим мероприятиям по предотвращению профзаболеваний?

- а) Выдача лечебно-профилактического питания
- б) Внедрение систем дистанционного управления
- в) Обучение по оказанию первой помощи
- г) Проведение утренних планерок

7. К какому виду мероприятий относится обучение работников правилам применения средств индивидуальной защиты?

- а) Организационные
- б) Технические
- в) Лечебно-профилактические
- г) Санитарно-бытовые

8. Кто входит в состав комиссии по расследованию несчастного случая на производстве?

- а) Только директор
- б) Специалист по охране труда, представители работодателя и профсоюза
- в) Пострадавший работник лично
- г) Врач здравпункта

9. В чем заключается главная цель мероприятий по предотвращению производственного травматизма?

- а) В увеличении производительности труда
- б) В сохранении жизни и здоровья работников
- в) В избежании штрафов от проверяющих инстанций
- г) В сокращении расходов на оборудование

10. Какие меры применяются для предотвращения заболеваний опорно-двигательного аппарата у работников физического труда?

- а) Выдача молока
- б) Механизация тяжелых работ и применение средств малой механизации
- в) Досрочный выход на пенсию
- г) Сокращение норм выработки

Время выполнения – _____ минут

5.4 Примеры заданий для практической работы

Практическая работа №1

Тема: Разработка и обоснование организационной структуры управления предприятием

Цель работы: научиться самостоятельно проектировать организационные структуры управления (ОСУ) под конкретные задачи бизнеса; освоить методы распределения функций между отделами; развить навыки графического моделирования иерархических связей и расчета нормы управляемости.

Время выполнения: 60–90 минут.

Оборудование: Листы бумаги (A4/A3), линейка, карандаш или графический редактор (Miro, MS Visio, Draw.io, PowerPoint, Canva).

Часть 1. Исходные данные (Техническое задание на проектирование)

Вы директор по организационному развитию. Строительный холдинг открывает дочернюю компанию — завод по производству пластиковых окон «ЭкоОкна». На этапе запуска утвержден следующий штат сотрудников (всего 75 человек), для которых необходимо построить эффективную структуру управления:

- Генеральный директор — 1 чел.
- Бухгалтерия (Главный бухгалтер, 2 рядовых бухгалтера) — 3 чел.

- Отдел кадров (HR-специалист) — 1 чел.
- Отдел продаж и маркетинга (Руководитель отдела, 2 маркетолога, 6 менеджеров по продажам) — 9 чел.
- Служба логистики и снабжения (Начальник службы, 2 закупщика, 4 водителя-экспедитора) — 7 чел.
- Производственный цех №1 (Начальник цеха, 2 мастера смены, 20 рабочих-сборщиков) — 23 чел.
- Производственный цех №2 (Начальник цеха, 2 мастера смены, 20 рабочих-стекольщиков) — 23 чел.
- Служба ИТ и автоматизации (Системный администратор) — 1 чел.
- Служба контроля качества (Инженер ОТК) — 1 чел.
- Юрисконсульт — 1 чел.

Часть 2. Графическое проектирование структуры (Практикум)

Задание:

Используя предоставленный список штата, нарисуйте **органиграмму (схему)** структуры управления завода «ЭкоОкна».

Требования к схеме:

1. **Соблюдайте иерархию (уровни управления):** четко выделите высший менеджмент (Top), среднее управленческое звено (Middle — начальники отделов/служб), низовое звено (Low — мастера смен) и уровень исполнителей.
2. **Разделите типы связей:**
 1. *Линейные связи* (прямое подчинение типа «начальник — подчиненный») покажите **сплошными жирными стрелками**.
 2. *Функциональные/совещательные связи* (консультирование, аудит, ИТ-поддержка) покажите **пунктирными линиями**.
3. **Выделите штабные единицы:** такие должности, как *Юрисконсульт* и *Отдел кадров*, должны находиться на схеме «при директоре», выполняя обеспечивающую функцию для всей компании, а не руководить производством.

Часть 3. Анализ нормативов и распределение функций

Выполните письменно два аналитических задания на основе спроектированной вами схемы:

Задание 3.1. Расчет нормы управляемости

Посчитайте **норму управляемости** (количество человек, подчиняющихся руководителю напрямую) для двух должностей:

1. Сколько человек подчиняется напрямую *Генеральному директору* на вашей схеме?
2. Сколько человек подчиняется напрямую *Начальнику Производственного цеха №1*?
Сравните полученные цифры с классической нормой управляемости в

менеджменте (7 ± 2 человека для руководителей высшего звена). Сделайте вывод, нет ли перегрузки.

Задание 3.2. Матрица распределения ответственности

Заполните мини-матрицу для фиксации зон ответственности отделов. Поставьте буквы напротив каждого процесса:

- **О** — Ответственный (выполняет процесс и отвечает за результат).
- **У** — Участник (помогает, предоставляет данные).

Бизнес-процесс предприятия	Отдел продаж	Служба снабжения	Производственный цех	Инженер ОТК
<i>Пример: Закупка профиля и фурнитуры</i>	-	О	У	-
1. Поиск клиентов и заключение договоров				
2. Изготовление партии пластиковых окон				
3. Проверка готовых окон на отсутствие брака				

Часть 4. Обоснование проекта (Защита работы)

Напишите краткое резюме (3–4 предложения), ответив на вопрос: «Какой именно тип организационной структуры (линейный, линейно-функциональный или дивизиональный) вы выбрали для завода "ЭкоОкна" и почему этот выбор является оптимальным для производственного предприятия такого масштаба?»

Практическая работа №2

Тема: Сравнительный анализ организационно-правовых форм производственных предприятий

Цель работы: изучить особенности ключевых организационно-правовых форм (ОПФ) деятельности в РФ; научиться сопоставлять их преимущества и недостатки применительно к производственному сектору; развить навыки подбора оптимальной ОПФ на основе масштабов бизнеса, объемов капитала и степени рисков.

Время выполнения: 60–90 минут.

Оборудование: Текст Гражданского кодекса РФ (Гл. 4 «Юридические лица»), калькулятор, текстовый или табличный редактор (MS Word / Excel).

Часть 1. Теоретический практикум (Сравнительный анализ)

Заполните сравнительную таблицу организационно-правовых форм, наиболее характерных для производственной сферы: **Общество с ограниченной ответственностью (ООО)**, **Акционерное общество (АО)** — **публичное/непубличное** и **Производственный кооператив (Артель)**.

Используйте 3-балльную шкалу для оценки критериев (1 — низкий/плохой уровень, 3 — высокий/отличный уровень) либо дайте краткое текстовое описание.

Критерий сравнения	ООО	Акционерное общество (АО)	Производственный кооператив
1. Источник формирования стартового капитала	Уставный капитал (доли)	Эмиссия и продажа акций	Паевые взносы членов
2. Минимальный размер капитала (по закону РФ)			
3. Имущественная ответственность участников	В пределах стоимости долей (ограниченная)	В пределах стоимости акций (ограниченная)	Субсидиарная (отвечают личным имуществом)
4. Порядок распределения полученной прибыли	Пропорционально долям в уставном капитале	В виде дивидендов на одну акцию	По трудовому или иному участию членов
5. Сложность процедуры регистрации и закрытия			
6. Возможность привлечения крупных инвестиций			

Часть 2. Выделение преимуществ и недостатков

На основе заполненной таблицы сформулируйте и запишите **не менее 2 плюсов и 2 минусов** для каждой формы исключительно с точки зрения *производственного предприятия* (учитывайте необходимость закупки дорогого оборудования, найма рабочих и риски брака/убытков).

1. ООО для производства:

- *Преимущества:* 1) ... 2) ...
- *Недостатки:* 1) ... 2) ...

2. АО для производства:

- *Преимущества:* 1) ... 2) ...
- *Недостатки:* 1) ... 2) ...

3. Производственный кооператив (Артель):

- *Преимущества:* 1) ... 2) ...
- *Недостатки:* 1) ... 2) ...

Часть 3. Ситуационный анализ (Управленческие кейсы)

Вам, как ведущему бизнес-консультанту, необходимо подобрать и письменно обосновать оптимальную организационно-правовую форму для трех разных предпринимателей.

Кейс №1. «Старт малого бизнеса»

Три инженера-технолога решили открыть небольшое производство деревянной эко-посуды. У них есть собственные накопления на покупку первых станков (около 600 000 рублей). Крупных инвесторов со стороны привлекать не планируют, рисковать личными квартирами и машинами в случае неудачи бизнеса категорически не хотят.

- **Задание:** Какую ОПФ им выбрать? Обоснуйте решение двумя аргументами.

Кейс №2. «Масштабный промышленный проект»

Группа инвесторов планирует построить крупный завод по переработке пластика и выпуску полимерных труб. Для закупки импортного оборудования и строительства цехов требуется около 500 миллионов рублей. Суммы основателей не хватает, они планируют массово привлекать свободный капитал сторонних граждан и фондов через открытый финансовый рынок.

- **Задание:** Какая ОПФ решит их главную задачу по привлечению инвестиций? В чем ее риски для основателей?

Кейс №3. «Объединение мастеров»

В поселке закрылся мебельный комбинат. Пять опытных мастеров-краснодеревщиков решили продолжить работу вместе. Денег на уставный капитал у них практически нет, но они готовы внести в общее дело свои личные инструменты и работать своими руками, поровну деля доходы в зависимости от того, сколько мебели сделал каждый.

- **Задание:** Какая форма бизнеса идеально отражает дух совместного коллективного труда в данном случае?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Таблица в Части 1 заполнена без юридических ошибок, данные соответствуют действующему законодательству РФ. Преимущества и недостатки сформулированы четко и привязаны к специфике производства. Все 3 кейса решены верно, обоснования логичны и опираются на понятия ответственности и капитала.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа выполнена, но допущены мелкие неточности (например, перепутан минимальный размер уставного капитала для ОПФ или преимущества написаны общими словами без привязки к производству). Кейсы решены верно, но аргументация поверхностная.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Студент путает понятия ограниченной и субсидиарной ответственности участников. Таблица заполнена с грубыми ошибками. В кейсах предложены неверные формы (например, для крупного завода со сторонними инвестициями предложен производственный кооператив).

Практическая работа №3

Тема: Сквозной менеджмент: планирование, организация, мотивация и контроль выполнения задачи

Цель работы: На практическом примере освоить полный цикл управленческой деятельности; научиться составлять календарные планы, делегировать задачи с учетом компетенций сотрудников, подбирать оптимальные методы мотивации и формировать измеримые критерии контроля.

Время **выполнения:** 45–60 минут.

Оборудование: Листы бумаги (A4) или текстовый редактор (MS Word / Google Документы).

Часть 1. Исходная ситуация (Управленческий вызов)

Вы — руководитель отдела маркетинга и связей с общественностью в крупной торговой компании. Директор компании поставил перед вами задачу: **За 3 недели (21 день) организовать и провести масштабную выездную презентацию нового продукта для 100 ключевых клиентов и СМИ.**

Условие: Текущую ежедневную работу отдела останавливать нельзя. Бюджет на мероприятие утвержден, но ресурсы времени и людей строго ограничены.

В вашем прямом подчинении находятся 3 сотрудника:

1. **Ирина (PR-специалист):** отлично пишет тексты, имеет базу контактов всех СМИ города, но не любит техническую работу и цифры.
2. **Антон (Контент-менеджер/Дизайнер):** креативен, мастерски создает презентации, видеоролики и полиграфию, но иногда срывает дедлайны, если его не контролировать.
3. **Дмитрий (Менеджер по проектам):** педантичен, силен в переговорах, договорах, логистике и контроле подрядчиков (рестораны, типографии, аренда залов).

Часть 2. Пошаговое выполнение заданий

Выполните последовательно 4 блока заданий, фиксируя решения в своей рабочей тетради или файле.

Блок 1. Составление простого плана (Функция «Планирование»)

Вам необходимо разбить общую задачу на понятные этапы. Календарный план должен охватывать все 3 недели подготовки.

- **Задание:** Составьте план-график подготовки мероприятия, состоящий ровно из 5 **ключевых этапов** (вех). Для каждого этапа укажите:
 - Название этапа (например: «Подготовка площадки и кейтеринга»).
 - Реалистичные сроки (в какой промежуток дней из 21 он должен выполняться).
 - Ожидаемый результат этого этапа.

Блок 2. Организация выполнения задачи (Функция «Организация»)

Чтобы успеть всё вовремя, вам нужно правильно распределить задачи между Ириной, Антоном и Дмитрием, учитывая их сильные и слабые стороны.

- **Задание:** Распределите между вашими сотрудниками следующие 6 задач (по 2 задачи на каждого). Напишите, кому вы поручаете задачу и **кратко обоснуйте почему**:
 - *Задача А:* Разработка дизайна пригласительных билетов и финальной презентации продукта.
 - *Задача Б:* Заключение договора аренды конференц-зала и согласование меню фуршета.
 - *Задача В:* Написание пресс-релиза о продукте и рассылка приглашений журналистам.
 - *Задача Г:* Монтаж и проверка работы звукового и видеооборудования на площадке за день до презентации.
 - *Задача Д:* Контроль печати каталогов в типографии.
 - *Задача Е:* Сбор подтверждений (аккредитация) от 100 ключевых клиентов по телефону и почте.

Блок 3. Выбор способов мотивации (Функция «Мотивация»)

Нагрузка на отдел возросла, сотрудники вынуждены работать в стрессе. Вам необходимо замотивировать их выполнить работу качественно и без сорванных сроков. Назначать крупные денежные премии всем подряд без разбора вы не имеете права по регламенту компании.

- **Задание:** Предложите **3 точечных способа мотивации**, ориентированных на особенности ваших сотрудников:
 - Как стимулировать Антона сдать дизайн-макеты строго в срок (не допуская его любимых опозданий)?
 - Какую *нематериальную* мотивацию применить к Ирине, чтобы поднять ее вовлеченность?
 - Какую форму поощрения предложить Дмитрию за безупречно проведенные переговоры с подрядчиками?

Блок 4. Разработка критериев контроля (Функция «Контроль»)

Вам, как руководителю, важно держать руку на пульсе, но не заниматься микроменеджментом (не стоять над душой каждую минуту).

- **Задание:** Разработайте систему контроля, ответив на 3 вопроса:
 - **Точка промежуточного контроля:** В какой день подготовки (например, на 7-й, 14-й день) вы проведете общую летучку и что именно вы потребуете показать на этом этапе?
 - **Критерий качества (Чек-лист):** Назовите 2 измеримых показателя, по которым вы за 2 часа до начала мероприятия поймете, что презентация подготовлена идеально (например: «100% *готовность оборудования*», «Наличие 100 напечатанных буклетов на стойке» и т.д.).
 - **Заключительный контроль:** Какую главную цифру (метрику) вы будете анализировать на следующий день *после* мероприятия, чтобы оценить его успешность для бизнеса?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** План-график логичен, этапы не накладываются друг на друга критически. Задачи распределены между Ириной, Антоном и Дмитрием идеально в соответствии с их психологическим и профессиональным профилем, обоснования убедительны. Способы мотивации разнообразны (сочетают материальные и нематериальные подходы). Критерии контроля измеримы, четко разделены на промежуточные и финальные.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа выполнена полностью, но допущены незначительные ошибки (например, Антону или Ирине поручена несвойственная им работа, которую они заведомо провалили бы, или критерии контроля сформулированы размыто — «Проверить, чтобы всё было красиво» вместо точных цифр).

- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Студент невнимательно прочитал кейс: план состоит менее чем из 5 этапов; задачи распределены хаотично (или всё свалено на одного Дмитрия); блок мотивации скопирован стандартно («Просто дать всем премию»); критерии контроля отсутствуют.

Практическая работа №4

Тема: Самоанализ управленческого потенциала и отработка навыков разрешения операционных инцидентов

Цель работы: Освоить методику структурированного самоанализа личных и профессиональных качеств руководителя; развить навыки бесконфликтного делового общения, аргументации и оперативного реагирования на типичные нарушения сотрудников в ходе ролевого моделирования.

Время выполнения: 45–60 минут.

Форма работы: Индивидуальная (Часть 1) и парная/групповая (Часть 2).

Часть 1. Практикум по самоанализу управленческих навыков

Выполняется каждым студентом индивидуально в письменной форме.

Классическая теория менеджмента (по Р. Катцу) разделяет навыки руководителя на три ключевые группы. Оцените свой текущий уровень по каждому параметру по 5-балльной шкале (где 1 — навык отсутствует, 5 — развит отлично), заполнив диагностическую карту:

1. Технические (hard skills) — знания процессов и инструментов:

- Умение четко планировать задачи и рассчитывать время (тайм-менеджмент): _____ баллов.
- Способность структурировать информацию, составлять таблицы, графики, отчеты: _____ баллов.

2. Человеческие (soft skills) — взаимодействие с людьми:

- Эмпатия, способность слушать и понимать скрытые мотивы собеседника: _____ баллов.
- Умение аргументированно критиковать, не переходя на личности и не вызывая агрессии: _____ баллов.

3. Концептуальные (strategic skills) — системное видение:

- Способность видеть общую картину бизнеса, а не только локальную проблему: _____ баллов.
- Готовность брать на себя личную ответственность за жесткие и непопулярные решения: _____ баллов.

Задание к Части 1: Подсчитайте средний балл по каждой группе. Напишите аналитический вывод (3–4 предложения): *Какой тип навыков у вас развит лучше всего?*

Какая компетенция является вашей главной «зоной роста» и какие 2 конкретных шага вы предпримете в ближайшие месяцы для ее развития?

Часть 2. Ролевые игры по разрешению типичных ситуаций

Студенты разбиваются на пары: «Руководитель» и «Подчиненный». На каждую ситуацию отводится по 7–10 минут, после чего студенты меняются ролями. Задача — провести беседу и найти управленческое решение.

Сценарий №1. «Звездная болезнь и саботаж»

- **Контекст:** Михаил — лучший менеджер по продажам (или ведущий инженер-технолог), который приносит компании 40% результата. Чувствуя свою незаменимость, он начал открыто игнорировать корпоративные правила: не заполняет вовремя отчетность в CRM, высокомерно общается с коллегами и заявляет, что «бумажная волокита — для посредственностей».
- **Задание для Руководителя:** Провести беседу с Михаилом. Необходимо сбить с него спесь и заставить соблюдать правила компании, но при этом удержать его от увольнения и сохранить его высокую продуктивность.
- **Задание для Подчиненного (Михаил):** Вести себя уверенно, апеллировать к своим выдающимся финансовым результатам. Соглашаться на компромисс только в том случае, если руководитель найдет веские аргументы, а не просто начнет стучать кулаком по столу.

Сценарий №2. «Систематические опоздания из-за выгорания»

- **Контекст:** Елена — исполнительный и бесконфликтный сотрудник. Однако последний месяц она ежедневно опаздывает на работу на 20–30 минут. Из-за этого утренние летучки задерживаются, а коллеги начинают ворчать: «Почему ей можно, а нам нельзя?». При этом качество ее личной работы пока не упало, но дисциплина в отделе разрушается.
- **Задание для Руководителя:** Вызвать Елену на разговор тет-а-тет. Использовать технику «активного слушания», чтобы докопаться до истинной причины (усталость, личные проблемы, выгорание). Найти компромиссное решение, которое вернет дисциплину в отдел, не демотивировав Елену.
- **Задание для Подчиненного (Елена):** Сначала закрываться общими фразами («пробки», «сломался будильник»). Если руководитель проявит эмпатию и создаст безопасную атмосферу, признаться: «Я очень устала, дорога занимает 2 часа в один конец, я не высыпаюсь и чувствую, что теряю интерес к работе».

Часть 3. Рефлексия (Подведение итогов игры)

Заполняется письменно после проведения ролевых встреч.

Каждый студент в роли Руководителя должен зафиксировать итог переговоров по следующей схеме:

1. Какая **стратегия поведения** была выбрана в начале беседы (жесткое давление, партнерский диалог, уступки)?
2. Какое **конкретное соглашение** было достигнуто в финале переговоров (фиксированные сроки исправления, изменение графика, новые KPI, предупреждение)?
3. Какую **главную ошибку** вы совершили в процессе диалога (перебили, проявили излишнюю мягкость, проявили неуместную агрессию и т.д.)?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Самоанализ выполнен честно и содержит глубокие выводы. В ролевой игре студент (в роли руководителя) продемонстрировал высокий уровень soft skills: не переходил на крик, задавал открытые вопросы, выявил скрытые мотивы подчиненного и зафиксировал четкие договоренности в конце беседы.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Тест заполнен; в ролевой игре задача решена, но диалог носил формальный или директивный характер («Я начальник — ты дурак»), из-за чего подчиненный согласился подчиниться лишь из-за страха штрафа, что в реальности приведет к его скрытому саботажу.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Анализ сдан с пустыми полями выводов. В ходе ролевой игры студент не смог удержать рамки деловой беседы: либо полностью уступил подчиненному-саботажнику, согласившись со всеми его условиями, либо скатился в открытый личный конфликт.

Практическая работа №5

Тема: Инструменты оперативного менеджмента: проведение совещаний, фасилитация конфликтов и предоставление обратной связи

Тема занятия: Развить навыки эффективного проведения деловых планерок и совещаний; научиться удерживать регламент и фокус дискуссии; освоить техники медиации конфликтов между сотрудниками и алгоритм выдачи развивающего фидбека по принципу «Гамбургера».

Время **выполнения:** 60–90 минут.

Форма работы: Групповая (команды по 4 человека).

Часть 1. Сценарий и распределение ролей

Студенты разбиваются на группы по **4 человека**. Каждая группа моделирует экстренное совещание в компании.

Исходная **ситуация** **(Кейс):**

Компания не выполнила план по выручке за квартал. Генеральный директор урезал

бюджет подразделения на 15%, из-за чего руководство вынуждено **отменить ежемесячные премии, а также закрыть проект бесплатного обучения для сотрудников**. Руководитель отдела собирает внеплановое совещание, чтобы объявить эту новость и распределить антикризисные задачи. Ситуация осложняется затяжным межличностным конфликтом между сотрудниками.

Рольные карточки участников (распределить в группе):

1. Роль 1. Руководитель отдела (Медиатор/Председатель):

- *Ваша задача:* Открыть совещание, четко и спокойно объявить неприятные новости, не допустить паники и балагана. Вам нужно жестко удерживать регламент (время), примирить спорящих коллег и добиться фиксации плана действий на следующую неделю.

2. Роль 2. Антон (Ведущий специалист — «Консерватор»):

- *Ваша задача:* Вы глубоко возмущены отменой премий. Вы считаете, что руководство компании перекладывает свои ошибки на плечи рядовых сотрудников. Вы активно спорите, перебиваете коллег и во всем вините Марию, утверждая, что из-за ее медлительности отдел завалил крупный контракт.

3. Роль 3. Мария (Менеджер проектов — «Исполнитель»):

- *Ваша задача:* Вы чувствуете себя виноватой, но считаете нападки Антона несправедливыми. Вы оправдываетесь, заявляя, что Антон сам постоянно задерживал сдачу исходных данных, из-за чего графики и поползли. Вы легко переходите на эмоции и готовы расплакаться или уйти с совещания, если руководитель вас не защитит.

4. Роль 4. Николай (Аналитик — «Пассивный наблюдатель»):

- *Ваша задача:* Вам безразличны премии, вы планируете увольняться через месяц. На совещании вы демонстративно молчите, сидите в телефоне или механически киваете. Если вас спросят, вы отвечаете вяло: *«Мне все равно, как скажете, так и сделаю»*. Ваше поведение подрывает командный дух.

Часть 2. Пошаговый регламент игры

Этап 1. Проведение совещания и разрешение конфликта (Время: 15 минут)

«Руководитель» открывает встречу. Как только он объявляет новость, «Антон» и «Мария» должны развязать спор (начать обвинять друг друга в срыве планов).

• **Задача Руководителя:**

- Использовать техники медиации: остановить взаимные обвинения, перевести диалог из плоскости «Кто виноват?» в плоскость «Что делать?».
- Вовлечь «Николая» в обсуждение, заставив его убрать телефон и взять на себя конкретную задачу (например, подготовить аналитический отчет по сокращению издержек).

Этап 2. Предоставление обратной связи тет-а-тет (Время: 10 минут)

Совещание окончено. Теперь «Руководитель» проводит краткую индивидуальную беседу с «Антоном» (остальные участники группы выступают в роли экспертов-наблюдателей).

- **Задача Руководителя:** Дать Антону жесткую, но развивающую обратную связь по поводу его деструктивного поведения на совещании.
- **Правило выполнения:** Обратная связь должна быть строго выстроена по **технике «Гамбургера»**:
 - *Верхняя булочка (Похвала):* Отметить реальные прошлые заслуги Антона и его ценность как эксперта.
 - *Начинка (Конструктивная критика):* Через «Я-сообщения» указать на недопустимость его крика и нападок на Марию на глазах у всей команды. К чему это приводит?
 - *Нижняя булочка (Позитивный финал):* Выразить уверенность, что Антон скорректирует поведение, и зафиксировать договоренность о формате его дальнейшей работы.

Часть 3. Аналитическое заключение и рефлексия

Заполняется каждым студентом индивидуально в письменной форме по окончании игр.

Ответьте на вопросы, оценив работу руководителя вашей группы:

1. Какую главную ошибку допустил руководитель во время фиксации конфликта между Антоном и Марией (например: *занял чью-то сторону, проигнорировал крик, сам перешел на агрессию*)?
2. Удалось ли руководителю расшевелить пассивного Николая? Какой инструмент для этого был использован?
3. Была ли соблюдена структура «Гамбургера» при разговоре с Антоном? Изменилось ли отношение Антона к проблеме в конце беседы?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Студент проявил высокую активность в игре. В роли Руководителя: четко удерживал структуру совещания, пресек конфликт на взлете, аргументированно распределил задачи. Идеально применил технику «Гамбургера» при выдаче фидбека (без скатывания в пустые комплименты или чистый разнос).
- **Оценка «4» (Хорошо):** Роли отыграны полностью, но Руководитель действовал неуверенно: позволил Антону и Марии кричать друг на друга в течение нескольких минут, не сразу вовлек Николая. Обратная связь была выдана, но структура «Гамбургера» нарушена (например, критика стояла в самом начале беседы).
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Совещание превратилось в неуправляемый хаос и взаимные оскорбления, которые Руководитель не смог остановить. Задачи не распределены, регламент сорван. В блоке обратной связи студент

продемонстрировал либо агрессивное давление, либо полное безразличие к поведению подчиненных.

Практическая работа №6

Тема: Анализ рисков, принятие оптимальных управленческих решений в условиях неопределенности

Цель работы: Научиться идентифицировать и оценивать риски в условиях дефицита информации; освоить методику многокритериального анализа альтернатив с помощью матрицы решений; развить навыки разработки превентивных и компенсирующих мероприятий для минимизации ущерба бизнеса.

Время выполнения: 45–60 минут.

Оборудование: Линейка, калькулятор, текстовый или табличный редактор (MS Word / Excel).

Часть 1. Анализ проблемной ситуации (Кейс «Срыв поставок»)

Исходные данные:

Вы — директор по логистике и производству на заводе «ТермоПласт» (производство энергоэффективных пластиковых окон и комплектующих). Из-за внезапного банкротства вашего многолетнего и единственного поставщика специального полимера, производство завода оказалось под угрозой полной остановки через 10 дней (именно на столько дней работы осталось запасов сырья на складе). Срыв обязательств перед клиентами грозит заводу штрафами в размере **3 000 000 рублей** и потерей ключевых контрактов.

Отдел закупок экстренно подготовил **три альтернативных варианта (решения):**

- **Альтернатива 1. «Отечественный аналог»:** Заключить договор с российским химическим комбинатом.
 - *Условия:* Сырье доставят уже через 3 дня. Стоимость сырья на 20% выше прежней (снизится маржинальность). Качество полимера нестабильное — есть риск увеличения производственного брака на 5–7%.
- **Альтернатива 2. «Азиатский экспресс»:** Заказать крупную партию сырья у проверенного гиганта в Китае через логистическую компанию.
 - *Условия:* Цена сырья отличная (даже дешевле на 5%, чем у старого поставщика), качество идеальное. Однако базовая доставка занимает 18 дней (завод гарантированно встанет на 8 дней, рабочие уйдут в вынужденный простой с оплатой 2/3 оклада). Есть риск задержки на таможне еще на 5–7 дней.
- **Альтернатива 3. «Параллельный импорт через посредника»:** Купить оригинальное европейское сырье со складов компании-посредника в СНГ.

- *Условия:* Качество идеальное, сроки доставки — 5 дней (успеваем до остановки цехов). Но посредник требует 100% предоплату, а цена сырья из-за сложной логистики выше прежней в 1,5 раза. Бюджет завода будет полностью истощен, придется брать краткосрочный дорогой кредит.

Часть 2. Оценка альтернатив (Матрица принятия решений)

Чтобы принять взвешенное решение, необходимо оценить альтернативы по нескольким критериям.

Задание:

1. Перечертите таблицу на лист или создайте ее в MS Excel.
2. Оцените каждый вариант по 5-балльной шкале (где: **1 балл** — критически плохо/дорого/медленно, **5 баллов** — идеально/дешево/быстро) по четырем важнейшим критериям.

Альтернативные варианты	Критерий 1: Сроки доставки (Успеваем до остановки цеха?)	Критерий 2: Финансовые затраты (Цена сырья и издержки простоя)	Критерий 3: Качество (Риск производственного брака)	Критерий 4: Надежность (Риск застрять на таможне или форс-мажора)	Итоговый балл (Сумма)
Альтернатива 1 (РФ)					
Альтернатива 2 (Китай)					
Альтернатива 3 (СНГ)					

3. Подсчитайте сумму баллов по каждой строке и определите решение-победитель.

Часть 3. Работа с рисками и неопределенностью (Риск-менеджмент)

Любое решение в условиях неопределенности несет в себе скрытые угрозы. Возьмите Альтернативу, набравшую больше всего баллов в Части 2, и проведите для нее качественный анализ рисков.

Задание:

Выявите два главных риска для выбранного вами варианта и заполните для них карточки противодействия по следующей форме:

1. **Риск №1:** (Например: Риск задержки азиатского груза на таможне / Риск получения партии брака от завода в РФ).
 1. **Превентивное мероприятие** (Что сделать **прямо сейчас**, чтобы этот риск вообще не наступил или снизилась его вероятность?): _____
 2. **Компенсирующее мероприятие** (Что делать по «Плану Б», если риск **уже наступил**, чтобы минимизировать финансовый ущерб?): _____
 2. **Риск №2:** _____
 1. **Превентивное мероприятие:** _____
 2. **Компенсирующее мероприятие:** _____
-

Часть 4. Защита решения перед Советом директоров

Напишите краткое аналитическое обоснование (3–4 предложения) для собственников завода.

Формат ответа: «На основе многокритериального анализа нами выбран **План №__**. Данный вариант является оптимальным, так как он сбалансирован по критериям [указать ключевые плюсы вашего выбора]. Для нейтрализации неизбежных рисков [назвать главный риск] нами заложена подушка безопасности в виде [назвать ваше превентивное действие]».

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Матрица решений заполнена без логических противоречий, баллы выставлены аргументированно (например, сроки Азии оценены ниже, чем РФ, а цена СНГ — ниже, чем Китая). Четко разделены превентивные меры (действия *до* кризиса) и компенсирующие (действия *во* время кризиса). Аналитический вывод убедителен.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Расчетная таблица заполнена верно, выбор сделан логично. Однако в блоке риск-менеджмента (Часть 3) превентивные и компенсирующие меры перепутаны между собой или носят банальный характер («Просто надеяться, что все будет хорошо», «Попросить таможню работать быстрее»).
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Баллы в матрице расставлены хаотично и противоречат условиям кейса. Студент не смог рассчитать итоговую сумму или выбрал вариант с меньшим количеством баллов без объяснения причин. Блок работы с рисками полностью проигнорирован.

Практическая работа №7

Тема: Проектирование форм и методов многоступенчатого контроля за выполнением задач

Цель работы: Научиться разрабатывать и внедрять эффективную систему контроля на предприятии; освоить применение трех классических видов контроля (предварительного, текущего и заключительного); развить навыки формирования измеримых индикаторов качества (KPI/SLA) и регламентов корректирующих действий.

Время выполнения: 45–60 минут.

Оборудование: Листы бумаги (A4), линейка, текстовый или табличный редактор (MS Word / Excel).

Часть 1. Исходная ситуация (Управленческий контекст)

Вы — директор по развитию крупной розничной сети бытовой техники и электроники «ТехноМир». Руководство компании приняло стратегическое решение: **с 1-го числа следующего месяца перевести все розничные магазины на новый, более жесткий стандарт обслуживания клиентов и внедрить новый скрипт продаж.**

Цель нововведения — увеличить средний чек магазина на 15% и поднять оценку удовлетворенности клиентов (NPS) до 85%.

Предыдущие попытки внедрить новые правила провалились: продавцы на местах саботировали инструкции, продолжали общаться с покупателями «по старинке», а директора магазинов закрывали на это глаза, так как система контроля отсутствовала. Вам поручено разработать жесткую, но прозрачную сквозную систему контроля за выполнением этой задачи.

Часть 2. Пошаговое выполнение заданий

Разработайте комплексную карту контроля, ответив на вопросы и заполнив таблицы.

Блок 1. Проектирование предварительного контроля

Предварительный контроль осуществляется до начала фактического выполнения работ. Его цель — убедиться, что у компании есть все необходимые ресурсы, а персонал готов к изменениям.

- **Задание:** Разработайте чек-лист предварительного контроля, который необходимо закрыть **до 1-го числа** (до официального запуска стандартов). Назовите и кратко опишите:
 1. *Контроль человеческих ресурсов:* Как проверить, что 100% продавцов физически знают и понимают новый скрипт? (Какую форму проверки/тестирования применить?)
 2. *Контроль материально-технических ресурсов:* Какие вспомогательные материалы (памятки, бейджи, полиграфию или настройки в кассовом ПО) нужно проконтролировать до старта?
 3. *Контроль организационных ресурсов:* Какой внутренний документ (приказ, регламент) должен быть подписан всеми сотрудниками?

Блок 2. Проектирование текущего контроля

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Его цель — вовремя заметить отклонения от курса и оперативно их исправить, не дожидаясь конца месяца.

- **Задание:** Заполните таблицу текущего контроля для розничной точки, выбрав наиболее эффективные методы и инструменты:

Кто осуществляет контроль?	С какой периодичностью? (каждый час / день / неделю)	Какую форму/метод контроля использует? (Личное наблюдение, чек-лист, тайный покупатель, анализ аудиозаписей, отчет из CRM и т.д.)	Что конкретно проверяется?
1. Директор магазина (на своем локальном уровне)			
2. Отдел контроля качества холдинга (внешний аудит)			

Блок 3. Проектирование заключительного контроля

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Его цель — оценить итоговую эффективность, премировать лучших, наказать виновных и скорректировать планы на будущее.

- **Задание:** Сформулируйте три жестких измеримых критерия (метрики), по которым вы в последний день месяца оцените, выполнил ли конкретный магазин поставленную задачу или провалил её.
 - *Примечание:* Метрики должны быть оцифрованными (в процентах, рублях, штуках), а не размытыми («Продавцы стали вежливее» — это не критерий).

Часть 3. Разработка регламента корректирующих действий

Контроль бессмысленен, если за обнаружением ошибки не следуют управленческие решения.

- **Задание:** Пропишите алгоритм реагирования (План действий руководителя), если по итогам текущего еженедельного контроля выяснилось, что в магазине №5 продавцы выполняют новый скрипт продаж всего на 40% от нормы:
 - *Шаг 1 (Мягкое реагирование / Обучение):* Что делает директор магазина на первой неделе фиксации провала?

- *Шаг 2 (Административное давление):* Какое решение принимается, если через неделю показатели не выросли?
- *Шаг 3 (Жесткие санкции):* Какое финальное кадровое или финансовое решение принимается, если саботаж продолжается до конца месяца?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Разработаны все три ступени контроля. Все предложенные методы контроля реалистичны (например, директор магазина физически не может отслушивать 1000 часов звонков, поэтому для него предложены точечные пятиминутные летучки или чек-листы, а для масштабного контроля — автоматика или тайные покупатели). Финальные критерии полностью измеримы. Алгоритм корректирующих действий логичен и экономически обоснован.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа сдана в полном объеме, но допущены методологические неточности. Например, инструменты текущего контроля перепутаны с заключительным (анализ NPS отнесен к ежедневному контролю, что технически невозможно сделать без задержки данных). Итоговые критерии сформулированы полуизмеримо.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Блоки контроля прописаны поверхностно и банально (*«Предварительно — сказать всем работать, текущий — ходить и смотреть на продавцов, заключительный — уволить, если всё плохо»*). Отсутствуют точные цифры, регламенты и понимание разницы между видами контроля.

Практическая работа №8

Тема: Командообразование, развитие лидерских компетенций и ситуационный анализ моделей лидерства

Цель работы: Изучить на практических примерах разницу между успешными и деструктивными моделями лидерства; развить навыки аргументации, ведения переговоров и достижения консенсуса в условиях дефицита ресурсов; проанализировать собственные лидерские качества и командные роли.

Время **выполнения:** 60–90 минут.

Форма работы: Индивидуально-групповая (команды по 5–6 человек).

Часть 1. Аналитический блок (Case Study)

Выполняется каждым студентом индивидуально в письменной форме до начала групповой дискуссии.

Вам необходимо проанализировать два противоположных исторических примера корпоративного лидерства.

Пример 1. Успешный кейс (Ситуационное лидерство Алана Мулалли в Ford)

В 2006 году автомобильный гигант Ford терял миллиарды долларов и находился на грани банкротства. Новый генеральный директор Алан Мулалли внедрил систему «цветовых индикаторов» для топ-менеджеров на еженедельных совещаниях (зеленый — все отлично, желтый — есть риски, красный — проблема). Сначала все менеджеры из страха увольнения приносили только зеленые отчеты. Когда один из директоров честно показал «красный» отчет о поломке конвейера, Мулалли не уволил его, а начал аплодировать и сказал: *«Отлично, теперь мы видим реальную проблему и можем решить ее вместе!»*. Это изменило культуру компании, сплотило команду, и Ford вышел из кризиса без государственной помощи.

Пример 2. Неудачный кейс (Авторитарный провал в Nokia)

В конце 2000-х годов компания Nokia стремительно теряла рынок из-за появления Apple iPhone. Высшее руководство Nokia практиковало жесткий авторитарный стиль управления, основанный на страхе. Менеджеры среднего звена прекрасно видели, что их новая операционная система Symbian технически безнадежно устарела и полна багов. Однако из-за страха быть уволенными или лишиться премий они замалчивали проблемы и отправляли наверх исключительно позитивные отчеты. Высшее руководство пребывало в иллюзиях до тех пор, пока доля рынка компании не рухнула почти до нуля, а мобильное подразделение было за бесценок продано Microsoft.

Задание к Части 1:

1. Какой ключевой элемент в управлении командой создал Алан Мулалли в Ford и полностью уничтожило руководство Nokia? (Используйте термин из психологии менеджмента).
2. К каким последствиям для системы *контроля качества и обратной связи* ведет лидерство, основанное на страхе (на примере Nokia)?
3. Сформулируйте в 1–2 предложениях главный вывод: какова роль лидера в формировании честной внутрикомандной коммуникации?

Часть 2. Групповое упражнение «Кораблекрушение на Марсе»

Студенты распределяются на команды по 5–6 человек. Время на обсуждение — 20 минут. Задача — принять решение строго консенсусом (100% согласие всех членов команды, голосование большинством запрещено).

Игровая

ситуация:

Ваш исследовательский космический корабль потерпел крушение на необитаемом плато планеты Марс. Ваша база находится в 100 километрах от места падения. При крушении большая часть оборудования была уничтожена, но вашей команде удалось спасти **10 уцелевших предметов**.

Чтобы дойти до базы, вам нужно жестко приоритизировать ресурсы, так как унести вы можете **только 3 предмета из 10**.

Список спасенных предметов:

1. Запас кислорода в баллонах на 5 дней.
2. Портативная спутниковая антенна (связь с базой нестабильная).
3. 30 литров концентрированной питьевой воды.
4. Набор сигнальных ракет и ракетница.
5. Космический навигатор (карта местности Марса).
6. Аптечка первой помощи (с хирургическими инструментами).
7. Магнитный компас.
8. Мощный обогреватель на солнечных батареях.
9. Нейлоновый тент-палатка (защита от радиации и бурь).
10. Провиант (сублимированная еда) на 10 дней.

Задание к Части 2:

1. **Индивидуальный этап (5 минут):** Каждый игрок молча на своем листке выбирает топ-3 предмета, которые, по его мнению, спасут команду.
2. **Групповой этап (15 минут):** Команда начинает обсуждение. Путем переговоров, аргументов и уступок группа должна прийти к **единому итоговому списку из 3 предметов**. Если хотя бы один член команды категорически против какого-то предмета, список не считается утвержденным.

Часть 3. Пост-игровой самоанализ и рефлексия (Дебрифинг)

Выполняется письменно каждым студентом индивидуально после окончания группового этапа.

Проанализируйте поведение вашей группы в процессе упражнения «Кораблекрушение» и ответьте на вопросы:

1. **Выявление лидера:** Кто в вашей группе взял на себя роль стихийного лидера в процессе спора? С помощью каких инструментов он это сделал? (например: *громко кричал и давил авторитетом / спокойно выслушал всех и синтезировал общую идею / структурировал регламент времени / вел записи*).
2. **Ваша роль:** К какому типу командных ролей вы отнесли себя в этом упражнении? (*Генератор идей, критик/оппонент, дипломат/мироходец, пассивный исполнитель*). Насколько комфортно вы себя чувствовали?
3. **Итог команды:** Удалось ли вам достичь консенсуса вовремя? Пришлось ли кому-то полностью «наступить на горло собственному мнению» ради того, чтобы группа успела сдать задание?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Кейсы в Части 1 проанализированы зрело с использованием управленческой терминологии (психологическая безопасность, авторитарный стиль, деструктивная культура). В групповом упражнении студент

проявил себя как конструктивный командный игрок или лидер (аргументировал, слушал, не проявлял токсичной агрессии). Блок рефлексии заполнен честно и содержит глубокие выводы.

- **Оценка «4» (Хорошо):** Индивидуальный анализ выполнен правильно. В ходе деловой игры студент участвовал в дискуссии, но команда не смогла прийти к истинному консенсусу (например, в последний момент тайно проголосовали большинством или просто заставили замолчать несогласного, чтобы уложиться в дедлайн).
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Анализ кейсов поверхностный («*Мулалли добрый, а в Nokia злые*»). В процессе группового упражнения студент полностью отстранился от команды (молчал все 20 минут) либо, наоборот, спровоцировал деструктивный личный конфликт, сорвав выполнение задачи всей группе.

Практическая работа №9

Тема: Идентификация и оценка факторов риска в деятельности структурного подразделения предприятия

Цель работы: Научиться выявлять, классифицировать и оцифровывать внутренние и внешние риски на уровне конкретного отдела компании; освоить методику построения Карты рисков; развить навыки разработки превентивных мер для защиты операционной деятельности предприятия.

Время **выполнения:** 45–60 минут.

Оборудование: Линейка, цветные карандаши/маркеры (зеленый, желтый, красный) или табличный редактор (MS Excel).

Часть 1. Исходные данные (Управленческий контекст)

Вы — руководитель **Отдела логистики и снабжения** на крупном производственном предприятии. Ваш отдел отвечает за бесперебойную закупку сырья, его хранение на складах завода и своевременную доставку готовой продукции клиентам.

Генеральный директор поручил вам провести аудит подразделения и составить карту рисков, чтобы защитить компанию от возможных убытков, срыва контрактов и остановок производства.

Часть 2. Пошаговое выполнение заданий

Блок 1. Идентификация и классификация рисков

Вам необходимо выявить потенциальные угрозы для вашего отдела.

- **Задание:** Сформулируйте и запишите **6 конкретных факторов риска**, распределив их строго по трем классическим группам (по 2 риска в каждую группу):

1. **Технические и технологические риски** (Связаны со сбоями оборудования, транспорта, программного обеспечения).
2. **Человеческие (кадровые) риски** (Связаны с действиями персонала, ошибками, увольнениями, безопасностью труда).
3. **Внешние экономические и форс-мажорные риски** (Связаны с действиями поставщиков, изменением рынка, законов, климата).

Блок 2. Оценка рисков (Построение матрицы)

Чтобы понять, какие риски требуют немедленного вмешательства, их нужно оценить по двум параметрам: **Вероятность наступления** (Высокая / Средняя / Низкая) и **Масштаб ущерба для завода** (Критический / Средний / Малый).

- **Задание:** Перечертите Матрицу рисков на лист. Распределите ваши 6 рисков, разработанных в Блоке 1, по соответствующим ячейкам матрицы, присвоив им номера (например: *Риск 1, Риск 2...*).

Вероятность \ Ущерб	Малый ущерб	Средний ущерб	Критический ущерб
Высокая вероятность	<i>Зеленая зона</i>	<i>Желтая зона</i>	<i>Красная зона</i>
Средняя вероятность	<i>Зеленая зона</i>	<i>Желтая зона</i>	<i>Желтая зона</i>
Низкая вероятность	<i>Зеленая зона</i>	<i>Зеленая зона</i>	<i>Желтая зона</i>

- **Цветовое кодирование областей (Карта рисков):**
 - *Красная зона* — критическая угроза. Требуется немедленных дорогостоящих мер защиты.
 - *Желтая зона* — умеренная угроза. Требуется регулярного мониторинга и назначения ответственных.
 - *Зеленая зона* — незначительная угроза. Риск принимается компанией, меры не требуются.

Блок 3. Разработка плана противодействия рискам

Управленческие решения должны быть направлены на риски, попавшие в самую опасную зону вашей матрицы.

- **Задание:** Выберите два **самых опасных риска** (из Красной или Желтой зоны вашей матрицы) и разработайте для них конкретные **превентивные меры**, заполнив таблицу по форме:

Номер и название риска	Превентивное мероприятие (Что сделать прямо сейчас, чтобы снизить вероятность риска?)	Компенсирующее мероприятие (Что делать по «Плану Б», если риск все-таки наступил, чтобы снизить ущерб?)
------------------------	---	---

Риск №__ (например, увольнение ключевого логиста)		
Риск №__ (например, сбой в программе учета склада)		

Часть 3. Аналитическое заключение (Защита работы)

Напишите краткий вывод-отчет для Генерального директора (3–4 предложения). *План ответа:* Назовите главный, самый опасный риск вашего подразделения по итогам анализа. Объясните, почему он получил максимальный приоритет, и укажите, какой объем ресурсов (или какое системное решение, например: *внедрение дублирующего сервера, создание кадрового резерва, диверсификация поставщиков*) вам необходим для полной нейтрализации этой угрозы.

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Все 6 рисков сформулированы конкретно и привязаны к логистике/снабжению, а не написаны общими абстрактными фразами. Логика распределения рисков в матрице безупречна (например, авария одного грузовика не может иметь «критический ущерб» для всего завода, а вот срыв поставок генерального сырья — может). Разработаны эффективные, реалистичные превентивные и компенсирующие меры.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Риски выявлены и классифицированы верно. Однако при распределении в матрице допущены логические неточности (перепутан масштаб ущерба и вероятность). План противодействия рискам носит слишком очевидный или поверхностный характер («*Превентивно — попросить сисадмина работать лучше*»).
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Студент не понимает специфику работы подразделения: риски сформулированы размыто («*Что-то сломается*», «*Кто-то заболел*»). Матрица рисков заполнена хаотично, блоки превентивных и компенсирующих мероприятий скопированы без понимания разницы между ними.

Практическая работа №10

Тема: Выбор оптимальных вариантов управленческих решений в условиях неопределенности

Цель работы: Научиться структурировать задачи принятия решений в виде платежных матриц; освоить методику расчета и применения математических критериев выбора

(критерий Вальда, критерий Лапласа, критерий максимума); развить навыки рационального экономического обоснования выбранной стратегии бизнеса.

Время выполнения: 45–60 минут.

Оборудование: Калькулятор, линейка, текстовый или табличный редактор (MS Word / Excel).

Часть 1. Исходная ситуация (Бизнес-контекст)

Вы — коммерческий директор трикотажной фабрики «Стиль и Текстиль». Вам необходимо принять решение о **стратегии закупки сырья и объеме производства новой линейки зимних теплых курток**.

Успех реализации продукции полностью зависит от внешнего фактора, которым вы не можете управлять — **характера предстоящей зимы**. Точного метеорологического прогноза у вас нет (ситуация полной неопределенности).

Отдел аналитики просчитал возможную чистую прибыль (и убытки) фабрики для трех ваших стратегий при разных погодных сценариях и составил следующую экономическую матрицу (в рублях):

Варианты решений (Ваши стратегии)	Сценарий Погоды 1: Теплая зима (Спрос низкий)	Сценарий Погоды 2: Умеренная зима (Спрос средний)	Сценарий Погоды 3: Аномально холодная зима (Спрос высокий)
Решение 1 (Мелкий опт): Минимальный объем пошива	300 000	400 000	450 000
Решение 2 (Средний опт): Сбалансированный объем	100 000	600 000	800 000
Решение 3 (Крупный опт): Максимальный объем пошива	-400 000 (убыток)	500 000	1 500 000

Часть 2. Расчетная часть (Применение критериев выбора)

Используя формулы и логику теории принятия решений, определите наилучший вариант по трем разным методикам. Перечертите итоговую таблицу на лист и занесите туда результаты расчетов.

1. Выбор по Критерию Вальда (Критерий крайнего пессимизма / Максимин)

- **Логика:** Руководитель ориентируется на самый худший исход для каждой стратегии (выбирает худшее из худших), а затем среди этих минимумов находит вариант с наибольшим значением. Стратегия гарантирует защиту от катастрофических убытков.
- **Задание:** Найдите минимальное значение для каждой из 3-х строк. Выберите из них максимальное. Какое решение победило?

2. Выбор по Критерию Максимум (Критерий крайнего оптимизма / «Азартного игрока»)

- **Логика:** Руководитель игнорирует риски и ориентируется только на максимальный куш (выбирает самое лучшее значение в каждой строке, а затем среди них находит абсолютный максимум). Стратегия идеальна, если вы на 100% уверены в успехе или готовы идти ва-банк.
- **Задание:** Найдите максимальное значение для каждой строки. Выберите абсолютного лидера. Какое решение победило?

3. Выбор по Критерию Лапласа (Критерий равной вероятности)

- **Логика:** Поскольку точный прогноз погоды неизвестен, считается, что все три сценария (теплая, умеренная и холодная зима) имеют абсолютно одинаковую вероятность наступления (). Соответственно, рассчитывается среднее арифметическое значение прибыли для каждой строки.
- **Задание:** Сложите три показателя прибыли в строке и разделите сумму на 3. Повторите для всех решений. Выберите вариант с наивысшим средним баллом.

Итоговая таблица для заполнения студентом:

Вариант решения	Минимум строки (для Вальда)	Максимум строки (для Максимум)	Среднее значение (для Лапласа)
Решение 1 (Мелкий опт)			
Решение 2 (Средний опт)			
Решение 3 (Крупный опт)			

Итоговый выбор (№ решения)	Победитель: Решение №__	Победитель: Решение №__	Победитель: Решение №__
---	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Часть 3. Аналитическое обоснование и защита решения

Напишите аналитическое заключение для Совета директоров фабрики (3–4 sentences).

- **Задание:** Представьте, что вы лично склонны к умеренному, осторожному стилю управления и не хотите рисковать деньгами акционеров. Опираясь на расчеты из Части 2, аргументируйте, какое именно решение вы утвердите в производство и почему. Укажите, от какого варианта вы точно откажетесь из-за недопустимо высокого уровня риска.

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Все математические расчеты (особенно среднее арифметическое по Лапласу с учетом отрицательного значения убытка в Решении 3) выполнены абсолютно верно. Корректно определены стратегии-победители для каждого из трех критериев. Аналитическое заключение демонстрирует зрелое управленческое мышление: студент четко понимает связь между выбранным критерием и склонностью руководителя к риску.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Расчетная таблица заполнена верно, но допущены незначительные ошибки при округлении средних чисел. Стратегии выбраны правильно, однако в Части 3 студент дал поверхностный ответ, не сумев объяснить экономический смысл критерия Вальда или Лапласа.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** В расчетной части допущены грубые математические ошибки (например, при расчете минимума проигнорирован знак «минус» перед убытком, из-за чего 400 000 рублей посчитали как прибыль). Победители по критериям названы неверно, обоснование выбора отсутствует.

Практическая работа №11. Деловая игра: «Беседа руководителя с подчиненным»

Цель работы: Формирование и отработка навыков делового общения, оперативного управления персоналом, разрешения конфликтных ситуаций и нематериальной мотивации сотрудников в процессе личной беседы.

Время на выполнение: 2 академических часа (90 минут).

1. Порядок выполнения работы

1. **Изучение теории (10 минут):** Ознакомьтесь с правилами проведения деловой беседы (правило «гамбургера» при критике, активное слушание, постановка задач по SMART).

2. **Распределение ролей (5 минут):** Объединитесь в группы по 3 человека. Распределите роли: **Руководитель, Подчиненный, Наблюдатель-эксперт.**
 3. **Подготовка к игре (15 минут):** Изучите выбранный кейс. Руководитель составляет план беседы и определяет её цель. Подчиненный продумывает свою аргументацию и линию поведения. Наблюдатель готовит чек-лист оценки.
 4. **Проведение игры (40 минут):** Каждая тройка разыгрывает мини-диалог (по 10–12 минут на одну беседу). После каждого раунда роли меняются, чтобы каждый студент побывал во всех трех ролях.
 5. **Подведение итогов и рефлексия (20 минут):** Выступление наблюдателей, самоанализ участников, заполнение отчетного бланка.
-

2. Кейсы для моделирования ситуаций (на выбор)

Кейс №1: «Систематические опоздания»

- **Контекст:** Продуктивный, ключевой сотрудник начал регулярно опаздывать на работу на 20–30 минут, из-за чего срываются утренние планерки.
- **Задача руководителя:** Выяснить причину, добиться от сотрудника обязательства соблюдать дисциплину, не снизив его мотивацию.
- **Задача подчиненного:** Защитить личные границы (причина опозданий — личные проблемы, о которых не хочется говорить), сохранить лояльность руководства.

Кейс №2: «Просьба о повышении зарплаты»

- **Контекст:** Сотрудник работает в компании год, выполняет норму, но не проявляет выдающихся результатов. Он приходит с требованием повысить оклад на 30%, ссылаясь на предложения конкурентов.
- **Задача руководителя:** Не давать обещаний о мгновенном повышении денег, предложить альтернативные варианты (KPI, новые задачи) или аргументированно отказать, сохранив сотрудника.
- **Задача подчиненного:** Настаивать на своей ценности, использовать аргументы рынка, добиться конкретных уступок.

Кейс №3: «Профессиональное выгорание и спад показателей»

- **Контекст:** Опытный и ранее результативный сотрудник последний месяц работает вяло, допускает глупые ошибки, демонстрирует безразличие к проектам.
 - **Задача руководителя:** Проявить эмпатию, экологично выяснить причину спада, составить совместный план «реанимации» сотрудника.
 - **Задача подчиненного:** Честно или завуалированно транслировать усталость, потерю интереса к рутине, страх попросить отпуск.
-

3. Чек-лист для Наблюдателя-эксперта

Оцените действия Руководителя по шкале от 1 до 5 баллов:

1. **Установление контакта:** Наличие приветствия, создание благоприятной, невраждебной атмосферы.
2. **Постановка проблемы:** Чётко ли руководитель озвучил цель встречи, опирался ли на факты (а не на эмоции).
3. **Активное слушание:** Давал ли руководитель высказаться подчиненному, задавал ли уточняющие вопросы.

4. **Работа с возражениями:** Как руководитель реагировал на сопротивление, оправдания или агрессию.
5. **Фиксация договоренностей:** Были ли в конце беседы четко сформулированы итоги, сроки и критерии контроля.

4. Форма отчета по практической работе

Каждый студент сдает индивидуальный отчет, в котором должны быть заполнены следующие пункты:

- Тема, цель работы, ФИО участников рабочей тройки.
- Краткое описание выбранного кейса.
- **Анализ роли «Руководитель»:** Какие приемы воздействия сработали, а какие вызвали сопротивление? Что бы вы изменили в своей стратегии сейчас?
- **Анализ роли «Подчиненный»:** Насколько комфортно вы себя чувствовали? Услышал ли вас руководитель?
- **Вывод:** Сформулируйте 3 главных правила успешной беседы руководителя с подчиненным на основе полученного опыта.

5. Критерии оценки работы

- **Оценка «Отлично»:** Активное участие во всех ролях; демонстрация гибкости, аргументированности и управленческого такта; аргументированный и глубокий письменный самоанализ в отчете.
- **Оценка «Хорошо»:** Студент успешно справился с ролями, но допускал мелкие тактические ошибки (перебивал, уходил в эмоции); отчет заполнен полностью, но выводы носят поверхностный характер.
- **Оценка «Удовлетворительно»:** Пассивное участие в игре; неспособность аргументировать позицию; отчет заполнен частично или с грубыми нарушениями логики делового общения.

Практическая работа №12

Тема: Деловая игра «Искусство разрешения конфликта»: медиация и стратегии переговоров

Цель работы: Применить на практике теоретические знания о динамике конфликтов; освоить 5 классических стратегий поведения по Томасу — Килманну (Соперничество, Компромисс, Сотрудничество, Избегание, Приспособление); развить навыки ведения жестких переговоров, фасилитации споров и выработки интегративных решений.

Время **выполнения:** 60–90 минут.

Форма работы: Групповая (команды-«тройки»).

Часть 1. Сценарий и распределение ролей

Студенты распределяются на группы по 3 человека. Внутри каждой тройки распределяются роли.

Исходная ситуация (Кейс):
Международный логистический холдинг. Между **Начальником отдела продаж** и **Начальником производственно-технического цеха** разгорелся открытый межличностный и производственный конфликт. Конфликт дошел до криков в коридоре и взаимных обвинений. **Директор компании** вызывает обоих топ-менеджеров к себе в кабинет, чтобы выступить арбитром (медиатором) и принудительно разрешить спор.

Карточки участников (вырезать/выдать участникам):

- **Участник 1. Руководитель отдела продаж (Сергей):**
 - *Ваша позиция:* Вы требуете немедленно, вне очереди, принять в производство нестандартный и сложный заказ для очень капризного, но богатого VIP-клиента. Маржа с этого контракта огромная. Если клиент уйдет к конкурентам — вы потеряете годовой бонус, а компания потеряет стратегического партнера. Вам всё равно, какими силами цех это сделает.
- **Участник 2. Начальник производственного цеха (Михаил):**
 - *Ваша позиция:* Вы наотрез отказываетесь брать этот заказ вне очереди. Станки загружены на 100% стандартной продукцией. Если остановить конвейер для перенастройки под VIP-заказ, вы сорвете сроки для 15 других постоянных клиентов и допустите перерасход сырья. Из-за срыва плана ваши рабочие лишатся премий за этот месяц, что вызовет забастовку. Вы защищаете своих людей.
- **Участник 3. Директор компании (Медиатор):**
 - *Ваша позиция:* Вы глубоко цените обоих менеджеров. Вам позарез нужны деньги от VIP-клиента (Продажи), но вы категорически не можете допустить срыва стандартного плана и бунта рабочих в цеху (Производство).
 - *Ваша задача:* Выслушать стороны, остановить личные оскорбления и заставить участников договориться. **Вы не имеете права** просто авторитарно приказать («Делайте, как я сказал!»), так как это лишь загонит конфликт вглубь и приведет к тихому саботажу.

Часть 2. Регламент и проведение деловой игры

Переговоры проходят строго по этапам под контролем преподавателя (или студентов-наблюдателей):

1. **Этап 1. Выступление сторон (по 2 минуты):** Сергей и Михаил по очереди излагают Директору свою версию проблемы и открыто высказывают претензии друг к другу.

2. **Этап 2. Свободная дискуссия и фасилитация (10 минут):** Стороны пытаются отстоять свои интересы. Директор активно вмешивается, задает уточняющие вопросы, гасит вспышки гнева и ищет точки соприкосновения.
3. **Этап 3. Фиксация решения (3 минуты):** Директор подписывает финальный протокол — решение, к которому пришла тройка.

Часть 3. Аналитический блок (Индивидуальный отчет)

Выполняется каждым студентом письменно по окончании игры.

Проанализируйте ход переговоров в вашей тройке и ответьте на 3 аналитических вопроса:

1. Диагностика стратегий по Томасу — Килманну

Определите, какую стратегию поведения демонстрировал каждый участник в первой половине игры? (Аргументируйте выбор конкретными фразами или действиями игроков):

- *Начальник продаж:* _____ (Соперничество / Компромисс / Сотрудничество / Избегание / Приспособление?)
- *Начальник цеха:* _____

2. Оценка роли медиатора

Удалось ли Директору удержать нейтралитет? С помощью каких фраз или приемов он останавливал эмоциональные выпады сторон?

3. Классификация итога переговоров

К какому типу финала пришла ваша тройка? (Выберите один из трех вариантов и запишите, какое конкретно компромиссное или интегративное решение было найдено):

- *Вариант А («Выигрыш — Проигрыш»):* Одна из сторон полностью продавila свои интересы, а вторая осталась демотивированной.
- *Вариант Б («Проигрыш — Проигрыш»):* Директор просто запретил спорить, VIP-клиент потерял, цех работает в обиде, проблема замята, но не решена.
- *Вариант В («Выигрыш — Выигрыш / Сотрудничество»):* Найдено умное управленческое решение, защитившее интересы обоих отделов.
 - *Пример идеального решения Варианта В:* Вывести рабочих цеха в дополнительную ночную смену выходного дня специально под VIP-заказ, оплатив им работу по двойному тарифу за счет повышенной маржинальности этого самого VIP-контракта.

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Студент полностью вжился в роль, вел переговоры аргументированно, без перехода на нецензурную лексику или деструктивную агрессию. В роли Директора продемонстрировал сильные навыки медиации. Письменный отчет содержит точную и верную классификацию стратегий Томаса — Килманна на основе реальных реплик из игры. Найдено сбалансированное решение.

- **Оценка «4» (Хорошо):** Роли отыграны полностью, игра доведена до финала. Однако Директор упустил нить разговора, позволив Сергею и Михаилу долгое время кричать друг на друга. Финальное решение свелось к банальному компромиссу («Давайте наполовину урежем заказ»), который ухудшил показатели обоих отделов. Отчет заполнен, но выводы поверхностны.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Деловая игра сорвана: участники перешли на личные обиды, отказались слушать друг друга и разошлись без принятия какого-либо решения. В письменном отчете студент путает базовые стратегии поведения (например, называет жесткое продавливание и ультиматумы «сотрудничеством»).

Практическая работа №13

Тема: Проектирование и построение организационной структуры компании

Цель работы: Приобрести практические навыки анализа бизнес-процессов, выделения функциональных звеньев и формирования графической схемы организационной структуры управления предприятия (реального или условного).

Время на выполнение: 2 академических часа.

1. Краткие теоретические сведения

Организационная структура — это схема взаимодействия отделов и сотрудников внутри компании. Она определяет распределение обязанностей, подчиненность и логику движения информации.

Основные типы структур:

- **Линейная:** прямой контроль, каждый подчиненный имеет только одного руководителя.
- **Функциональная:** деление по областям деятельности (маркетинг, производство, финансы).
- **Линейно-функциональная:** сочетание линейного подчинения и функционального разделения труда.
- **Дивизиональная:** деление по продуктам, регионам или группам клиентов.
- **Матричная:** двойное подчинение (руководителю функции и руководителю проекта).

2. Задание

Выберите одну компанию для анализа. Это может быть:

- Реально существующее предприятие (например, место вашей работы, известная корпорация, местный бизнес).
- Условная (вымышленная) компания. *Пример: ИТ-стартап по разработке мобильных приложений, сеть кофеен, завод по производству мебели.*

Разработайте и визуализируйте для нее оптимальную схему организационной структуры.

3. Порядок выполнения работы

1. **Описание компании:** Напишите название, сферу деятельности, основные продукты или услуги, а также примерную численность персонала.
2. **Определение уровней управления:** Выделите высшее руководство (СЕО, директора), среднее звено (начальники отделов) и линейный персонал.
3. **Группировка функций:** Разделите бизнес на ключевые блоки (например: продажи, закупки, производство, бухгалтерия, HR, IT).

4. **Построение схемы:** Используя любой графический редактор (MS Visio, draw.io, Miro, Figma) или инструменты SmartArt в MS Word/PowerPoint, постройте иерархическую схему.
5. **Обоснование:** Напишите краткое пояснение (3–5 предложений), почему для данной компании выбран именно этот тип организационной структуры.

4. Требования к оформлению отчета

Отчет предоставляется в электронном виде (формат PDF или DOCX) и должен содержать:

- Титульный лист с указанием темы, ФИО студента и группы.
- Краткую характеристику выбранной компании.
- Графическую схему (все блоки должны быть читаемы, стрелки должны четко показывать линии подчинения).
- Текстовое обоснование выбора структуры.
- Вывод о проделанной работе.

5. Критерии оценивания

- **«Отлично»** — компания подробно описана, схема логична, отсутствуют разрывы в цепочке подчинения, выбран оптимальный тип структуры, отчет аккуратно оформлен.
- **«Хорошо»** — задание выполнено, но допущены незначительные неточности в иерархии или обосновании типа структуры.
- **«Удовлетворительно»** — схема построена, но содержит грубые логические ошибки (например, у отдела нет руководителя, нарушены связи), описание компании слишком скудное.
- **«Неудовлетворительно»** — работа не выполнена или схема полностью не соответствует логике управления организацией.

Практическая работа 14

Тема: Разработка положения о структурном подразделении и должностной инструкции сотрудника

Цель работы: Изучить структуру, правила составления и нормативные требования к локальным актам организации; научиться проектировать Положение о подразделении и Должностную инструкцию; развить навыки декомпозиции функций (от целей всего отдела к обязанностям конкретного человека) и закрепления зон ответственности.

Время выполнения: 60–90 минут.
Оборудование: ТК РФ, квалификационный справочник должностей (ЕКС/Профстандарты), текстовый редактор (MS Word / Google Документы).

Часть 1. Исходные данные (Управленческий контекст)

Вы работаете директором по персоналу на современном приборостроительном заводе «Квант». Руководство завода открывает новое самостоятельное структурное подразделение — **Отдел технического контроля (ОТК)**. Штат отдела на первом этапе включает 5 человек: *Начальник ОТК* и *4 инженера по качеству*.

Вам необходимо с нуля разработать два ключевых нормативных документа для этого отдела, чтобы четко зафиксировать их права, обязанности и регламент взаимодействия с производственными цехами.

Часть 2. Пошаговое выполнение заданий

Блок 1. Разработка Положения об Отделе технического контроля (ОТК)

Положение о подразделении — это внутренний документ, определяющий статус отдела, его место в структуре компании, главные задачи и функции.

- **Задание:** Разработайте и напишите проект Положения об ОТК, заполнив следующие обязательные разделы (объем — 1–1,5 страницы):
 1. **Общие положения:** Кому подчиняется отдел (Генеральному директору или Директору по производству? *Управленческая подсказка: чтобы контроль был независимым, ОТК не должен подчиняться начальнику производства*), каким законодательством руководствуется.
 2. **Основные задачи отдела:** Сформулируйте 3 главные цели существования ОТК на заводе.
 3. **Функции отдела:** Пропишите 4 конкретных процесса, которые выполняет отдел (например: *входной контроль сырья, операционный контроль на линиях, приемочный контроль готовых приборов, анализ причин брака*).
 4. **Права подразделения:** Какими жесткими полномочиями обладает ОТК? (Например: *право останавливать отгрузку бракованной партии, право требовать отчеты от начальников цехов*).
 5. **Взаимоотношения (служебные связи):** Заполните мини-схему взаимодействия:
 - *ОТК передает в Отдел снабжения:* _____ (какие документы/требования?)
 - *Производственные цеха передают в ОТК:* _____

Блок 2. Разработка Должностной инструкции Инженера по качеству ОТК

Должностная инструкция — это персональный документ сотрудника, детально описывающий, что именно он делает на своем рабочем месте на основе функций своего отдела.

- **Задание:** Опираясь на разработанное в Блоке 1 Положение, составьте Должностную инструкцию для линейного сотрудника — **Инженера по качеству**, заполнив стандартную структуру:
 1. **Квалификационные требования:** Какое образование (высшее/среднее профессиональное) и какой минимальный стаж работы необходимы для этой должности?
 2. **Должностные обязанности:** Сформулируйте 5 конкретных глагольных обязанностей инженера (Используйте формулировки: «Проводит...»,

«Контролирует...», «Осуществляет...», «Ведет учет...»). Обязанности должны быть четкими, а не размытыми (не пишите «Отвечает за всё хорошее»).

3. **Права сотрудника:** Назовите 2 личных права инженера на рабочем месте (например: *право знакомиться с проектами решений руководства, право докладывать начальнику ОТК о выявленных нарушениях*).
4. **Ответственность:** За какие проступки и в каких рамках (дисциплинарная, материальная по ТК РФ) сотрудник несет персональную ответственность?

Часть 3. Аналитический тест на устранение ошибок (Аудит документов)

Зачастую из-за халатности кадровиков документы содержат системные ошибки, парализующие работу компании.

- **Задание:** Прочитайте три управленческие ситуации и письменно укажите, в каком разделе (Положения или Должностной инструкции) была допущена ошибка и как ее исправить:
 - *Ситуация 1:* На заводе выпустили партию бракованных деталей. Начальник цеха обвинил инженера ОТК. Инженер заявил: «В моей инструкции написано просто "следить за качеством", но там не указано, что я обязан лично подписывать акты приемки и заполнять журнал брака».
 - *Ситуация 2:* Инженер ОТК обнаружил критический дефект на конвейере и приказал рабочим остановить станок. Начальник цеха прибежал и накричал на инженера: «Ты не имеешь права командовать моими людьми и останавливать процесс!». Вспыхнул конфликт. Где и какое право инженера/отдела должно было быть жестко прописано, чтобы этого спора не возникло?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Положение и Инструкция разработаны в соответствии с логикой менеджмента (ОТК выведен из-под подчинения производства для объективности). Обязанности инженера сформулированы конкретно, профессионально и полностью вытекают из общих функций отдела. Связи с другими отделами прописаны четко. Тест на аудит ошибок решен абсолютно верно.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Документы составлены в полном объеме. Однако должностные обязанности инженера скопированы из интернета шаблонами общего характера без привязки к специфике ОТК приборостроительного завода. Раздел взаимосвязей с другими отделами прописан поверхностно.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Грубые логические ошибки в структуре документов (например, в должностные обязанности линейного инженера внесено

право «увольнять рабочих цеха» или «распределять бюджет завода», что является функцией директора). Документы содержат пустые разделы. Разбор ситуаций из Части 3 отсутствует.

Практическая работа №15. Оптимизация организационной структуры предприятия

Цель работы: Сформировать навыки анализа действующих организационных структур, выявления управленческих дефектов и разработки проектов по их оптимизации для повышения эффективности бизнеса.

Время на выполнение: 2 академических часа (90 минут).

1. Порядок выполнения работы

1. **Анализ исходных данных (20 минут):** Ознакомьтесь с описанием компании, её текущей организационной структурой и симптомами системного кризиса.
 2. **Диагностика проблем (20 минут):** Выявите «узкие места» структуры (дублирование функций, избыточные уровни иерархии, перегрузка руководителей, разрыв коммуникаций).
 3. **Разработка проекта оптимизации (30 минут):** Реорганизуем структуру. Объедините, ликвидируйте или создайте новые подразделения. Перераспределите функции.
 4. **Защита проекта и выводы (20 минут):** Презентация обновленной структуры и заполнение аналитического отчета.
-

2. Исходный кейс: Компания «ТехноРитм» (производство и продажа бытовой техники)

Контекст: Компания быстро выросла. Штат составляет 250 человек. Генеральный директор перегружен оперативной работой и не успевает заниматься стратегией. В компании падает прибыль, клиенты жалуются на задержки, а отделы постоянно конфликтуют.

Текущее состояние и симптомы проблем:

- **Прямое подчинение:** Генеральному директору напрямую подчиняются 14 человек: главный бухгалтер, начальник производства, 3 руководителя отделов продаж (по регионам), начальник ИТ-отдела, юрист, секретарь, начальник службы безопасности, директор по маркетингу, завскладом, HR-менеджер, начальник отдела логистики и начальник ОТК (отдел технического контроля).
- **Конфликт функций:** Отдел логистики и склад подчиняются разным людям. Из-за этого отгрузки задерживаются: логисты винят склад, склад — логистов.
- **Дублирование и хаос:** Маркетологи подчиняются директору по маркетингу, но региональные отделы продаж самостоятельно нанимают подрядчиков для рекламы в своих регионах, не согласуя бюджеты.
- **Контроль качества:** Начальник ОТК находится в подчинении начальника производства. Из-за этого показатели брака часто занижаются, чтобы производство получало премии. В итоге клиенты получают бракованный товар.

3. Задания для самостоятельного выполнения

Задание 1. Визуализация и диагностика «КАК ЕСТЬ» (As Is)

1. Нарисуйте схему текущей организационной структуры компании «ТехноРитм» на основе текстового описания.
2. Письменно перечислите не менее **4 грубых управленческих ошибок** в текущей структуре. Аргументируйте, почему это снижает эффективность бизнеса (например, норма управляемости, конфликт интересов).

Задание 2. Проектирование структуры «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ» (To Be)

1. Разработайте и нарисуйте оптимизированную схему организационной структуры.
2. **Обязательные условия оптимизации:**
 - Снизить норму прямого подчинения Генерального директора до 4–6 ключевых топ-менеджеров (введите уровень директоров по направлениям, например: Коммерческий директор, Операционный директор и т.д.).
 - Решить конфликт между логистикой и складом.
 - Исключить конфликт интересов на производстве (ОТК).
 - Централизовать функцию маркетинга и рекламы.

Задание 3. Расчет эффективности изменений

Заполните сравнительную таблицу организационных параметров:

Параметр	Текущая структура (As Is)	Оптимизированная структура (To Be)	Какой бизнес-эффект ожидается?
Количество уровней управления			
Число прямых подчиненных Гендиректора	14 человек		
Подчиненность склада и логистики	Разные руководители		
Подчиненность ОТК (контроль качества)	Начальник производства		

4. Требования к отчету

Отчет оформляется в электронном или письменном виде и должен содержать:

1. Титульный лист (ФИО, группа, тема).
2. Схему исходной структуры и перечень её дефектов.
3. Графическую схему новой (оптимизированной) структуры.
4. Обоснование проведенных изменений (почему новые связи будут работать лучше).
5. Таблицу сравнения параметров (Задание 3) и итоговый вывод.

5. Критерии оценки работы

- **Оценка «Отлично»:** Выявлены все 4 скрытые проблемы кейса. Новая структура логична, не имеет разрывов связей, норма управляемости генерального директора соблюдена. Отчет оформлен аккуратно, аргументация изменений профессиональная.
- **Оценка «Хорошо»:** Проблемы определены, но предложенная структура решает их лишь частично (например, разгрузили директора, но оставили конфликт склада и логистики). Обоснование изменений поверхностное.
- **Оценка «Удовлетворительно»:** Нарисованы схемы, но в новой структуре допущены новые грубые ошибки (например, бухгалтерия подчинена отделу продаж, или норма управляемости директора осталась прежней). Нет четких выводов.

Практическая работа №16

Тема: Распределение полномочий и ответственности между уровнями управления

Цель работы: Научиться разграничивать управленческие полномочия, закреплять зоны ответственности за руководителями разных уровней и освоить методику составления матриц распределения полномочий (матриц RACI).

Время на выполнение: 2 академических часа.

1. Краткие теоретические сведения

Эффективное управление требует четкого понимания, кто принимает решения, а кто отвечает за их исполнение. Нарушение этого баланса приводит к дублированию функций или безответственности.

Основные уровни управления:

- **Институциональный (высший — Топ-менеджмент):** генеральный директор, совет директоров. Формируют стратегию.
- **Управленческий (средний — Мидл-менеджмент):** начальники отделов, директора филиалов. Координируют работу.
- **Технический (низовой — Лайн-менеджмент):** мастера, бригадиры, супервайзеры. Управляют исполнителями.

Для распределения ролей часто используют матрицу **RACI**:

- **R (Responsible):** Исполнитель. Тот, кто непосредственно делает работу.
- **A (Accountable):** Ответственный. Тот, кто утверждает работу и отвечает за результат (только одна роль «А» на задачу).
- **C (Consulted):** Консультант. Тот, чье мнение учитывается до начала или в процессе работы.
- **I (Informed):** Наблюдатель. Тот, кого информируют об уже принятом решении или результате.

2. Задание

Возьмите за основу компанию из предыдущей практической работы (или выберите новую). Выделите в ней **5 ключевых бизнес-процессов / управленческих задач** и распределите полномочия и ответственность между тремя уровнями управления (высший, средний, низовой) с помощью матрицы RACI.

3. Порядок выполнения работы

1. **Составление списка задач:** Выберите 5 регулярных задач компании. *Примеры:* Утверждение годового бюджета, Найм нового сотрудника в отдел, Запуск рекламной кампании, Закупка расходных материалов, Разрешение конфликта с клиентом.
2. **Определение участников:** Выделите должности трех уровней управления, которые участвуют в этих процессах (например: Генеральный директор, Начальник отдела продаж, Старший менеджер).

3. **Построение матрицы RACI:** Создайте таблицу (в MS Excel или MS Word). По вертикали укажите задачи, по горизонтали — должности. Расставьте буквы R, A, C, I на пересечении строк и столбцов.
4. **Анализ матрицы:** Проверьте матрицу на логические ошибки. Убедитесь, что у каждой задачи есть только один ответственный (буква «А») и как минимум один исполнитель (буква «R»).
5. **Разработка регламента:** Напишите краткую должностную инструкцию или регламент (5–7 предложений) для руководителя **среднего звена**, описывающий его ключевые полномочия на основе вашей матрицы.

4. Требования к оформлению отчета

Отчет предоставляется в электронном виде (формат PDF или DOCX) и должен содержать:

- Титульный лист с указанием темы, ФИО студента и группы.
- Краткое описание выбранных должностей и процессов.
- Заполненную матрицу распределения полномочий (таблицу RACI).
- Текстовый регламент полномочий для выбранного руководителя среднего звена.
- Вывод об эффективности составленной матрицы (какие проблемы она помогает решить).

5. Критерии оценивания

- **«Отлично»** — матрица составлена без логических ошибок, роли распределены корректно, регламент прописан профессиональным языком, выводы аргументированы.
- **«Хорошо»** — задание выполнено, но допущены незначительные ошибки в распределении ролей (например, перегружен высший менеджмент или у задачи более одного ответственного «А»).
- **«Удовлетворительно»** — таблица построена, но регламент отсутствует или написан поверхностно, есть серьезные путаницы между понятиями «исполняет» и «отвечает».
- **«Неудовлетворительно»** — матрица не составлена, отсутствует понимание разницы между уровнями управления.

Практическая работа №17

Тема: Сравнительный анализ моделей организационной культуры и их влияния на структуру управления предприятием

Цель работы: Изучить классификацию типов организационной культуры по Модели конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн); научиться выявлять взаимосвязь между культурой компании и типом её организационной структуры; развить навыки проектирования изменений в системе управления при смене стратегического вектора бизнеса.

Время

выполнения: 45–60

минут.

Оборудование: Линейка, текстовый или графический редактор (MS Word, PowerPoint, Miro).

Часть 1. Теоретический фреймворк (Модель Камерона-Куинна)

Ознакомьтесь с краткой теоретической справкой перед выполнением заданий. Согласно классической модели Камерона-Куинна, существует 4 базовых типа организационной культуры:

1. **Клановая (Культура семьи):** Дружелюбное место работы, много общего, лидеры воспринимаются как наставники. Высокая лояльность и преданность традициям.
2. **Адхократическая (Культура инноваций):** Динамичное, предпринимательское и творческое место. Люди готовы рисковать. Лидеры — новаторы. Фокус на опережение рынка.
3. **Иерархическая (Бюрократическая культура):** Формализованное и структурированное место работы. Процедуры управляют людьми. Лидеры — координаторы и организаторы. Главное — стабильность и предсказуемость.
4. **Рыночная (Культура результата):** Организация, ориентированная на результаты. Главное — выполнение задачи, соперничество и достижение целей. Люди целеустремленны и конкурируют друг с другом.

Часть 2. Ситуационный анализ (Кейс «Трансформация банка»)

Исходная

ситуация:

Коммерческий банк «Стабильность-Инвест» успешно проработал на рынке 20 лет. Традиционно в банке доминировала **Иерархическая (бюрократическая) культура**: каждый шаг сотрудника регламентировался жесткими внутренними инструкциями, решения принимались неделями через цепочки согласований, инициатива на местах наказывалась. Организационная структура была **строго линейно-функциональной** с 7 уровнями подчинения.

Управленческий

вызов:

В связи с цифровизацией финансового сектора и появлением агрессивных финтех-конкурентов, банк начал стремительно терять клиентов. Совет директоров принял решение: банку необходимо за 1 год запустить собственную экосистему цифровых сервисов, мобильное приложение нового поколения и перейти к **Адхократической культуре** (культуре гибкости, скорости и инноваций).

Однако при попытке запустить этот процесс руководство столкнулось с тем, что старая жесткая структура и иерархическая культура полностью блокируют любые изменения.

Задания к Части 2 (письменно):

1. **Диагностика несоответствия:** Объясните в 3–4 предложениях, почему старая линейно-функциональная организационная структура банка физически «отторгает» адхократическую культуру инноваций. Какие элементы структуры (длинная цепь команд, жесткие регламенты) мешают скорости?
2. **Проектирование новой структуры:** Какую организационную структуру управления (ОСУ) вы порекомендуете внедрить в банке для поддержки адхократической культуры? Выберите один вариант и обоснуйте его:
 - *Вариант А:* Дивизионально-региональная структура.
 - *Вариант Б:* Матричная структура с кросс-функциональными продуктовыми Agile-командами (Scrum-командами).

- *Вариант В:* Жесткая функциональная структура с усилением отдела ИТ.

Часть 3. Практикум: Картирование влияния «Культура — Структура»

Заполните аналитическую матрицу-регламент для Председателя правления банка. Покажите, как именно изменятся элементы управления при переходе от иерархии к инновациям.

Параметр управления	Как было при Иерархической культуре?	Как должно стать при Адхократической культуре?
1. Скорость принятия решений	Медленная (через служебные записки и сложную цепочку начальников)	
2. Норма управляемости руководителя	Узкая (мало подчиненных, жесткий микроконтроль каждого шага)	
3. Отношение к ошибкам сотрудников	Жесткое наказание, штрафы за любое отклонение от регламента	
4. Тип коммуникаций в структуре	Строго вертикальные (сверху вниз — приказы, снизу вверх — отчеты)	

Часть 4. Управленческое резюме (Защита проекта)

Напишите заключительное эссе-обоснование (4–5 предложений), ответив на ключевой вопрос:

«Какую главную ошибку совершают руководители, когда пытаются внедрить современные гибкие методы работы (например, проектное управление или инновации), но при этом оставляют в компании старую бюрократическую структуру и систему тотального контроля? К какому результату это приводит?»

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Студент продемонстрировал глубокое понимание взаимосвязи между мягкими факторами (культура) и жесткими (структура). В Части 2 выбран наиболее адекватный вариант (матричная/сетевая ОСУ с Agile-командами) и дано зрелое профессиональное обоснование. Матрица в Части 3

заполнена без логических ошибок с использованием верной управленческой терминологии.

- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа выполнена в полном объеме. Студент верно определил проблемы бюрократической модели, однако предложенные решения в Части 3 носят описательный или бытовой характер («*надо стать добрее*», «*разрешить всем делать что хотят*») без использования четких категорий менеджмента (децентрализация, расширение нормы управляемости, горизонтальные связи).
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Грубые ошибки в понимании моделей. Студент утверждает, что культуру инноваций можно построить внутри жесткой линейной структуры с помощью издания строгого приказа «Стать инновационными». Матрица заполнена частично, выводы в Части 4 отсутствуют.

Практическая работа №18

Тема: Моделирование процесса реорганизации предприятия (ролевая игра)

Цель работы: Приобрести практические навыки управления изменениями, командного взаимодействия и моделирования бизнес-процессов в условиях реорганизации компании (слияние, разделение, сокращение или цифровая трансформация).

Время на выполнение: 2–4 академических часа (рекомендуется проведение в малых группах).

1. Краткие теоретические сведения

Реорганизация — это изменение структуры и системы управления компании для повышения ее эффективности или адаптации к новым рыночным условиям. Любая реорганизация неизбежно сталкивается со следующими этапами:

1. **Анализ «As Is» (Как есть):** выявление проблем в текущей структуре.
2. **Проектирование «To Be» (Как должно быть):** создание новой модели.
3. **Преодоление сопротивления:** работа с персоналом, который боится перемен.

В рамках ролевой игры студенты делятся на команды (по 4–5 человек), где каждый принимает на себя определенную управленческую роль.

2. Задание (Легенда кейса)

Крупная компания по доставке еды и продуктов «ФудЭкспресс» теряет прибыль из-за жесткой конкуренции. Текущие проблемы: раздутый штат бухгалтерии и колл-центра, медленная обработка заказов, конфликты между ИТ-отделом и отделом маркетинга.

Задача вашей команды: смоделировать процесс реорганизации компании — перевести ее на цифровую платформу, автоматизировать колл-центр, сократить неэффективные должности и внедрить матричную структуру управления проектами.

Распределение ролей в команде:

- **Антикризисный управляющий (CEO):** координирует работу, принимает финальные решения по новой структуре.
- **Директор по персоналу (HRD):** отвечает за план сокращения/переобучения сотрудников и преодоление их сопротивления.
- **Финансовый директор (CFO):** оценивает бюджет реорганизации и будущую экономическую выгоду.
- **ИТ-директор / Архитектор процессов (CIO):** отвечает за автоматизацию и интеграцию новых сервисов.

3. Порядок выполнения работы (Ход игры)

1. **Этап 1. Экспресс-анализ (15 минут):** Команда обсуждает проблемы «ФудЭкспресс» и фиксирует 3 главных уязвимых места в текущей модели.

2. **Этап 2. Разработка новой структуры «То Ве» (30 минут):** Совместно в графическом редакторе (Miro, draw.io, MS Word) разрабатывается новая схема организационной структуры (например, слияние отделов, появление проектных групп).
3. **Этап 3. Защита интересов и компромиссы (20 минут):** Каждый участник в рамках своей роли выдвигает требования. *Пример: HR-директор заявляет, что массовое увольнение вызовет забастовку, и предлагает переобучение. ИТ-директор требует бюджет на софт. CFO пытается урезать расходы.* Команда должна прийти к компромиссу.
4. **Этап 4. Формирование «Дорожной карты» (20 минут):** Составление пошагового плана реорганизации (по месяцам) с указанием ответственных лиц.

4. Требования к оформлению отчета

Каждая группа (или каждый студент индивидуально, по решению преподавателя) сдает отчет в формате PDF/DOCX, содержащий:

- Титульный лист с указанием состава команды и распределения ролей.
- Краткое описание стратегии реорганизации (какой тип реорганизации выбран и почему).
- Новую графическую схему организационной структуры («То Ве»).
- Таблицу «Дорожная карта реорганизации» (Этап — Срок — Ответственная роль — Результат).
- Раздел «Управление рисками»: 2–3 возможных риска (например, бунт персонала, сбой ИТ-системы) и способы их минимизации.

5. Критерии оценивания

- **«Отлично»** — команда проявила высокую активность в ролевой игре, новая схема логична и решает проблемы кейса, дорожная карта детализирована, риски учтены.
- **«Хорошо»** — задание выполнено, но в дорожной карте или схеме структуры есть небольшие логические нестыковки; роли в команде были распределены формально.
- **«Удовлетворительно»** — схема новой структуры представлена, но она принципиально не решает проблемы компании; дорожная карта поверхностна, компромисс между ролями не отражен в отчете.
- **«Неудовлетворительно»** — работа не выполнена, у студентов отсутствует понимание целей и этапов реорганизации.

Практическая работа №19. Анализ действий руководителя и подчиненных. Выбор стиля управления

Цель работы: Научиться анализировать уровень профессиональной и психологической готовности сотрудников, оценивать эффективность действий руководителя и подбирать оптимальный стиль управления в зависимости от конкретной рабочей ситуации.

Время на выполнение: 2 академических часа (90 минут).

1. Краткий теоретический базис (для самопроверки)

Перед выполнением заданий вспомните 4 стиля управления по модели ситуационного руководства:

1. **Директивный / Направляющий (S1):** Высокое руководство, низкая поддержка. Для сотрудников с низкой компетентностью и высокой мотивацией.
2. **Наставнический / Убеждающий (S2):** Высокое руководство, высокая поддержка. Для сотрудников с некоторой компетентностью, но упавшей мотивацией.
3. **Поддерживающий / Поощряющий (S3):** Низкое руководство, высокая поддержка. Для компетентных сотрудников, которым не хватает уверенности или вовлеченности.
4. **Делегирующий (S4):** Низкое руководство, низкая поддержка. Для высококомпетентных и высокомотивированных профессионалов.

2. Порядок выполнения работы

Задание 1. Анализ управленческих ситуаций (Кейс-метод)

Внимательно прочитайте три мини-кейса. Проанализируйте действия руководителя и подчиненного.

Ситуация А: «Инициативный новичок»

В отдел маркетинга пришел стажер — студент-выпускник. Он горит желанием работать, предлагает много идей, но совершенно не знает внутренних регламентов компании, программ автоматизации и стандартов отчетности. Руководитель выдал ему общее задание: «Сделай классный анализ конкурентов к пятнице» и больше не контролировал процесс. В пятницу стажер принес красивую, но абсолютно бесполезную презентацию без нужных цифр. Руководитель сорвался на крик и обвинил сотрудника в некомпетентности.

Ситуация Б: «Выгоревший эксперт»

Ольга — ведущий программист, работает в компании 4 года, знает продукт идеально. Последний месяц она стала задерживать задачи, на совещаниях молчит, инициативы не проявляет. Руководитель, заметив падение показателей, усилил контроль: установил программу слежения за экраном компьютера, потребовал писать отчет за каждые 2 часа работы и начал ежедневно проверять код Ольги, делая мелкие замечания. Ольга написала заявление на увольнение.

Ситуация В: «Новая ответственность»

Иван — исполнительный и аккуратный специалист технической поддержки. Он отлично справляется с рутинными заявками. Руководитель решил повысить Ивана до куратора крупного и сложного клиента. Иван начал нервничать, часто переспрашивать очевидные вещи, затягивать принятие решений и просить руководителя «самому посмотреть этот сложный тикет». Руководитель ответил: «Ты теперь куратор, вот и решай сам, не маленькой». В итоге клиент остался недоволен скоростью обслуживания.

Задание 2. Заполнение аналитической матрицы

На основе прочитанных кейсов заполните таблицу в своем отчете:

Кейс	Уровень готовности подчиненного (Профессиональный + Мотивационный)	Какой стиль управления применил руководитель?	Ошибки в действиях руководителя	Какой стиль управления следовало выбрать (S1–S4) и почему?
Ситуация				

А				
Ситуация Б				
Ситуация В				

Задание 3. Разработка алгоритма управленческого действия

Выберите **один** из кейсов (А, Б или В). Напишите пошаговый план действий (скрипт разговора или алгоритм контроля) для руководителя, который позволит исправить допущенную ошибку и вернуть сотрудника в рабочее русло с применением *правильного* стиля управления. Планируемый объем — до 1 страницы.

3. Требования к оформлению отчета

Отчет сдается в письменном или электронном виде и должен содержать:

1. Титульный лист с указанием ФИО, группы и темы работы.
2. Заполненную аналитическую матрицу (Задание 2).
3. Подробный план-алгоритм исправления ситуации для одного выбранного кейса (Задание 3).
4. **Общий вывод:** ответьте на вопрос, почему не существует единого «идеального» стиля руководства на все случаи жизни.

4. Критерии оценки работы

- **Оценка «Отлично»:** Студент безошибочно определил уровни готовности сотрудников и стили управления в матрице. Продемонстрировал глубокое понимание ситуационного менеджмента. Предложенный алгоритм исправления ситуации реалистичен, детален и психологически грамотен.
- **Оценка «Хорошо»:** Матрица заполнена верно, но допущены неточности в аргументации выбора стиля. Алгоритм исправления ситуации носит слишком общий характер («надо поговорить», «надо мотивировать» без конкретных инструментов).
- **Оценка «Удовлетворительно»:** Студент путает стили руководства по модели Херси-Бланшара. Анализ кейсов выполнен поверхностно, выводы скопированы из учебника без привязки к конкретным ситуациям.

Тема: Разработка системы подбора, оценки и отбора персонала на вакантную должность

Цель работы: Научиться формулировать требования к кандидатам на основе Профиля должности; освоить методы оценки персонала при приеме на работу (интервью по компетенциям, кейс-тестирование, ассесмент); развить навыки проектирования практических заданий для проверки профессиональных и личностных качеств соискателей.

Время **выполнения:** 60–90 минут.

Оборудование: Профессиональные стандарты (по выбору), листы бумаги (А4) или текстовый редактор (MS Word / Google Документы).

Часть 1. Исходная ситуация (Управленческий контекст)

Вы — ведущий HR-менеджер крупной производственно-торговой компании «Мебель-Групп». В связи с расширением географии сбыта и открытием нового филиала, генеральный директор поставил задачу: **в течение 3 недель найти, оценить и принять на работу Руководителя отдела продаж (РОПа).**

Предыдущий РОП был уволен, так как, обладая отличными личными навыками продаж, совершенно не умел управлять людьми, срывал дедлайны по отчетности, а в отделе из-за его авторитарного стиля управления началась текучесть кадров.

Ваша задача — составить Профиль этой должности и разработать карту оценки кандидатов, чтобы не повторить прошлых ошибок.

Часть 2. Пошаговое выполнение заданий

Блок 1. Разработка профиля должности и требований к кандидату

Вам необходимо составить четкий портрет идеального кандидата, разделив его навыки на жесткие (Hard) и гибкие (Soft).

- **Задание:** Заполните анкету вакансии, прописав:
 1. **Обязательные формальные требования:** (Образование, минимальный стаж работы в управлении продажами).
 2. **Hard Skills (Профессиональные навыки):** Сформулируйте 3 конкретных навыка (например: *знание воронки продаж, опыт работы в CRM-системах, умение рассчитывать KPI*).
 3. **Soft Skills (Личностные качества и компетенции):** Сформулируйте 3 качества, критически важные именно для управленца (учитывая ошибку предыдущего РОПа).

Блок 2. Проектирование воронки подбора и каналов поиска

Бюджет на подбор персонала ограничен, вам нужно использовать максимально целевые каналы.

- **Задание:**

1. Назовите 2 наиболее эффективных внешних источника (канала), где вы будете размещать вакансию или искать резюме для позиции руководителя (например: *рабочие сайты, Telegram-каналы, хантинг из компаний-конкурентов*). Обоснуйте выбор.
2. Составьте короткий сквозной план отбора (Воронку). Расставьте этапы в логической последовательности: *Интервью с Генеральным директором, Скрининг (анализ) резюме, Проверка Службой безопасности, Первичное телефонное интервью, Профессиональное тестирование/Кейс*.

Блок 3. Разработка инструментов оценки (Интервью по компетенциям)

Чтобы проверить заявленные в резюме Soft Skills, опытные HR-специалисты используют проективные вопросы и ситуационные кейсы.

- **Задание:** Разработайте два **конкретных задания** для собеседования с кандидатами:
 1. *Разработка вопроса на проверку управленческой компетенции:* Напишите 1 вопрос, который поможет выявить, умеет ли кандидат делегировать задачи, или он склонен делать всё сам.
 2. *Разработка Ситуационного кейса (Case-интервью):* Придумайте мини-задачу для кандидата прямо на собеседовании.
 - *Пример фабулы:* «Вы пришли в новый отдел. Один из лучших менеджеров открыто саботирует ваши приказы и настраивает против вас коллектив. Ваши действия?»
 - Опишите, какой ответ кандидата вы посчитаете **идеальным (управленческим)**, а какой — **провальным**.

Часть 3. Анализ рисков при подборе персонала

После проведения собеседований перед вами осталось два финальных кандидата:

- **Кандидат А:** Имеет огромный опыт (10 лет), жесткий, авторитарный, требует высокую зарплату сразу, готов давать результат с первого дня, но заявляет: «*Я буду строить отдел только по своим правилам, ваши корпоративные стандарты мне не интересны*».
- **Кандидат Б:** Имеет средний опыт (3 года), амбициозен, гибкий, разделяет ценности вашей компании, готов учиться, просит среднюю зарплату, но ему потребуется адаптация и обучение в течение первых 2 месяцев.
- **Задание:** Письменно обоснуйте, кого из кандидатов вы выберете на должность РОПа, учитывая контекст компании «Мебель-Групп» (Часть 1). Какие риски вы на себя берете при этом выборе и как будете их минимизировать?

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Профиль должности составлен профессионально (Hard и Soft навыки четко разделены и соответствуют уровню руководителя). Воронка подбора выстроена логично. Разработанный ситуационный кейс реалистичен, критерии оценки ответов кандидата («идеальный/провальный») описаны с точки зрения менеджмента. Выбор финального кандидата в Части 3 зрело аргументирован.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа выполнена в полном объеме. Требования к кандидату прописаны верно. Однако разработанные вопросы для собеседования носят банальный характер («Расскажите о себе», «Почему вы хотите у нас работать?»), которые не позволяют оценить реальные компетенции руководителя.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Профиль должности скопирован поверхностно (требования к РОПу не отличаются от требований к обычному рядовому продавцу). Инструменты оценки отсутствуют или заменены рассуждениями общего характера. Разбор финального кейса в Части 3 выполнен без анализа рисков.

Практическая работа №21

Тема: Расчёт основных показателей производственной программы структурного подразделения предприятия

Цель работы: Научиться рассчитывать и анализировать ключевые показатели производственной программы цеха (участка) предприятия, включая объём товарной, валовой и реализуемой продукции, а также показатели использования производственной мощности.

Время на выполнение: 2 академических часа.

1. Краткие теоретические сведения

Производственная программа — это развернутый план выпуска продукции структурным подразделением за определенный период. Основные стоимостные показатели программы:

1. **Товарная продукция ($Q_{\text{тп}}$):** стоимость готовых изделий, предназначенных для реализации на сторону.

$$Q_{\text{тп}} = \sum (N_i \times P_i) + U_{\text{усл}}$$

Где: N_i — объём выпуска i -го вида изделий (шт.), P_i — оптовая цена i -го изделия (руб.), $U_{\text{усл}}$ — стоимость услуг промышленного характера на сторону (руб.).
2. **Валовая продукция ($Q_{\text{вп}}$):** общий объём производства, включающий товарную продукцию и изменение остатков незавершенного производства (НЗП).

$$Q_{\text{вп}} = Q_{\text{тп}} + (НЗП_{\text{к}} - НЗП_{\text{н}})$$

Где: $НЗП_{\text{н}}$ и $НЗП_{\text{к}}$ — остатки незавершенного производства на начало и конец периода соответственно.
3. **Реализуемая продукция ($Q_{\text{рп}}$):** стоимость продукции, отгруженной и оплаченной покупателем.

$$Q_{\text{рп}} = Q_{\text{тп}} + (ОН_{\text{н}} - ОН_{\text{к}})$$

Где: $ОН_{\text{н}}$ и $ОН_{\text{к}}$ — остатки готовой нереализованной продукции на складах на начало и конец периода.
4. **Коэффициент использования производственной мощности ($K_{\text{им}}$):**

$$K_{\text{им}} = \frac{Q_{\text{тп}}}{M_{\text{ср}}}$$

Где: $M_{\text{ср}}$ — среднегодовая производственная мощность подразделения (руб.).

2. Задание

По исходным данным своего варианта (см. Таблицу 1) выполните расчет показателей производственной программы механического цеха за год. На основе полученных результатов сделайте вывод о загрузке мощностей подразделения и динамике складских остатков.

Таблица 1. Исходные данные по вариантам

Показатель / Вариант	В-1	В-2	В-3	В-4
Выпуск изделия А, шт. ($(N_{\{A\}})$)	5 000	4 200	6 000	3 500
Цена изделия А, руб. ($(P_{\{A\}})$)	1 200	1 500	900	2 100
Выпуск изделия Б, шт. ($(N_{\{B\}})$)	3 000	2 800	4 500	2 000
Цена изделия Б, руб. ($(P_{\{B\}})$)	2 500	3 000	1 800	4 000
Услуги на сторону, руб. ($(U_{\{усл\}})$)	450 000	300 000	600 000	200 000
НЗП на начало года, руб. ($(НЗП_{\{н\}})$)	180 000	210 000	150 000	250 000
НЗП на конец года, руб. ($(НЗП_{\{к\}})$)	220 000	190 000	280 000	180 000
Остатки на складе на начало года, руб. ($(ОН_{\{н\}})$)	350 000	400 000	200 000	500 000
Остатки на складе на конец года, руб. ($(ОН_{\{к\}})$)	280 000	450 000	310 000	380 000
Производственная мощность, руб. ($(M_{\{ср\}})$)	16 000	17 500	15 000	18 000

Примечание: Номер варианта соответствует последней цифре зачетной книжки или порядковому номеру студента в журнале.

3. Порядок выполнения работы

- Расчет стоимости готовой продукции:** перемножьте объем выпуска изделий А и Б на их оптовые цены и сложите результаты.
- Расчет объема товарной продукции ($(Q_{\{тп\}})$):** прибавьте к стоимости готовой продукции объем услуг на сторону.
- Расчет объема валовой продукции ($(Q_{\{вп\}})$):** скорректируйте товарную продукцию на разницу остатков незавершенного производства ($(НЗП_{\{к\}} - НЗП_{\{н\}})$).
- Расчет объема реализуемой продукции ($(Q_{\{рп\}})$):** скорректируйте товарную продукцию на разницу остатков на складе ($(ОН_{\{н\}} - ОН_{\{к\}})$).
- Оценка использования мощности ($(K_{\{им\}})$):** рассчитайте коэффициент загрузки цеха.
- Аналитический вывод:** сформулируйте краткий экономический анализ (растет ли объем незавершенного производства, эффективно ли используются мощности, затоваривается ли склад).

4. Требования к оформлению отчета

Отчет предоставляется в письменном или электронном виде и должен содержать:

- Титульный лист.
- Номер варианта и выписанные исходные данные.
- Пошаговые расчеты с обязательным указанием формул и единиц измерения (рубли, проценты, коэффициенты).
- Итоговую сводную таблицу по форме:
 - Товарная продукция (руб.)
 - Валовая продукция (руб.)
 - Реализуемая продукция (руб.)
 - Коэффициент использования мощности

- Краткий аргументированный вывод.

5. Критерии оценивания

- **«Отлично»** — все расчеты выполнены абсолютно верно, формулы указаны, итоговая таблица заполнена, сделан глубокий экономический вывод.
- **«Хорошо»** — расчеты верны, но допущена одна арифметическая ошибка или небрежность в оформлении единиц измерения; вывод поверхностный.
- **«Удовлетворительно»** — расчеты выполнены с ошибками (перепутаны знаки в формулах НЗП или остатков готовой продукции), но общая логика расчетов понятна; вывод отсутствует.
- **«Неудовлетворительно»** — показатели рассчитаны неверно, формулы отсутствуют, студент не понимает разницы между товарной, валовой и реализуемой продукцией.

Практическая работа №22. Определение основных критериев отбора и продвижения кадров и расчет показателей состояния кадров на предприятии

Цель работы: Сформировать навыки разработки профилей должностей и критериев отбора персонала, а также освоить методику расчета и анализа статистических показателей движения и состояния кадров на предприятии.

Время на выполнение: 2 академических часа (90 минут).

Часть 1. Качественный анализ: Критерии отбора и продвижения кадров

Задание 1. Разработка профиля должности и критериев продвижения

Компания открывает конкурс на замещение вакантной должности **«Руководитель отдела продаж»**. В компании есть практика как внешнего отбора (рынок труда), так и внутреннего продвижения (кадровый резерв).

Заполните в отчете матрицу требований к кандидату, разделив критерии на жесткие (**Hard Skills**) и мягкие (**Soft Skills**), а также укажите критерии для продвижения действующего сотрудника:

1. **Критерии отбора (для внешних кандидатов):**
 - *Hard Skills (Профессиональные навыки, опыт, образование):* Укажите не менее 4-х параметров.
 - *Soft Skills (Личностные качества, управленческие компетенции):* Укажите не менее 4-х параметров.
2. **Критерии продвижения (для внутренних сотрудников из кадрового резерва):**
 - Какие показатели результативности (KPI) и поведенческие индикаторы за прошлый год работы в компании должен продемонстрировать рядовой менеджер, чтобы пойти на повышение? Укажите не менее 3-х критериев.

Часть 2. Расчетная: Оценка состояния кадров предприятия

Исходные данные для расчета:

Ниже представлены кадровые показатели ООО «Вектор» за отчетный год:

- Среднесписочная численность работников ($(\text{Ч}_{\text{сс}})$) — **320 человек**.
- Принято на работу за год ($(\text{Ч}_{\text{пр}})$) — **48 человек**.
- Уволено за год всего ($(\text{Ч}_{\text{ув}})$) — **36 человек**.
- В том числе уволено по собственному желанию — **22 человека**.
- В том числе уволено за нарушения трудовой дисциплины — **6 человек**.
- Работники, проработавшие весь отчетный год ($(\text{Ч}_{\text{пост}})$) — **280 человек**.

Задание 2. Расчет коэффициентов движения кадров

Используя формулы кадровой статистики, рассчитайте следующие показатели (округляйте результаты до сотых долей или до десятых долей процента):

1. Коэффициент оборота по приему ($(\text{K}_{\text{пр}})$):

$$\text{K}_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сс}}} \times 100\%$$
2. Коэффициент оборота по выбытию ($(\text{K}_{\text{выб}})$):

$$\text{K}_{\text{выб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{сс}}} \times 100\%$$
3. Коэффициент текучести кадров ($(\text{K}_{\text{тек}})$):
(В расчет берутся только уволенные по собственному желанию и за нарушения дисциплины)

$$\text{K}_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{собств}} + \text{Ч}_{\text{наруш}}}{\text{Ч}_{\text{сс}}} \times 100\%$$
4. Коэффициент постоянства кадров ($(\text{K}_{\text{пост}})$):

$$\text{K}_{\text{пост}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пост}}}{\text{Ч}_{\text{сс}}} \times 100\%$$

Задание 3. Аналитическая записка по результатам расчетов

На основе полученных цифр напишите краткое заключение (4–6 предложений) для руководства предприятия:

- Является ли уровень текучести кадров на предприятии нормативным? *(Для справки: нормативным на стабильных рынках считается показатель в пределах 5–15% в год).*
- О чем говорит полученный коэффициент постоянства кадров?
- Какие оперативные управленческие решения (в области мотивации, адаптации или отбора) вы рекомендуете принять, исходя из результатов расчетов?

3. Требования к оформлению отчета

Отчет должен содержать:

1. Титульный лист (Тема, ФИО студента, группа).
2. Таблицу критериев отбора и продвижения (Часть 1).
3. Подробный ход решения задач с указанием формул, подстановкой чисел и ответами (Часть 2).
4. Аналитическую записку с выводами и рекомендациями.

4. Критерии оценки работы

- **Оценка «Отлично»:** Критерии отбора сформулированы профессионально и конкретно. Расчеты выполнены абсолютно верно, формулы указаны. Аналитическая записка содержит логичные, экономически обоснованные выводы и практические рекомендации.
- **Оценка «Хорошо»:** Профиль должности составлен верно. В расчетах допущена одна арифметическая ошибка, или неверно определен состав формулы текучести кадров (например, включены все уволенные). Выводы сделаны, но рекомендации поверхностны.
- **Оценка «Удовлетворительно»:** Критерии отбора скопированы из интернета без адаптации к должности руководителя. В расчетах допущены грубые ошибки, формулы отсутствуют. Аналитическая записка отсутствует или состоит из одного шаблонного предложения.

Практическая работа №23

Тема: Разработка и расчет штатного расписания структурного подразделения производственного предприятия

Цель работы: Научиться рассчитывать необходимую численность персонала подразделения на основе планового объема работ; освоить методику формирования фонда оплаты труда (ФОТ) с учетом тарифных ставок, окладов и надбавок; научиться составлять и оформлять штатное расписание структурного подразделения.

Время выполнения: 60–90 минут.

Оборудование: Калькулятор, линейка, текстовый или табличный редактор (MS Word / Excel).

Часть 1. Исходные данные (Производственное задание)

Вы — ведущий экономист по труду и заработной плате на заводе по производству упаковочных материалов «Полимер-Пак». Руководство запускает новый **Цех экструзии и выдува пленки**. Вам необходимо рассчитать численность персонала для этого подразделения, определить размеры их окладов/ставок и составить штатное расписание цеха на год.

Условия для расчета:

1. **Режим работы цеха:** непрерывный (работа в 3 смены по 8 часов). Для обеспечения непрерывного процесса с учетом выходных и отпусков требуется сформировать **4 равнозначные сменные бригады**.
2. **Состав одной рабочей бригады (на 1 смену):**
 1. Мастер смены — 1 чел. (оклад — 70 000 руб.).
 2. Старший оператор экструдера — 1 чел. (оклад — 60 000 руб.).
 3. Оператор-наладчик — 2 чел. (оклад — 50 000 руб.).
 4. Укладчик-упаковщик — 3 чел. (оклад — 40 000 руб.).
3. **Аппарат управления цеха (работает в односменном режиме, 5/2):**
 1. Начальник цеха — 1 чел. (оклад — 100 000 руб.).
 2. Инженер-технолог цеха — 1 чел. (оклад — 80 000 руб.).
4. **Система надбавок (стимулирующие выплаты):**
 1. Всем сотрудникам цеха за вредные условия труда положена обязательная надбавка в размере **10% от оклада**.
 2. Мастерам смен и инженеру-технологу за повышенную ответственность устанавливается персональная надбавка в размере **15% от оклада**.

Часть 2. Расчетная часть (Планирование численности и ФОТ)

Прежде чем заполнить финальный документ, проведите промежуточные расчеты.

Задание:

1. **Рассчитайте общую численность персонала цеха.** Учтите, что рабочие бригады дублируются (их всего 4), а аппарат управления цеха представлен в единственном экземпляре.
2. **Рассчитайте месячный фонд оплаты труда (ФОТ) по каждой должности.**
1. *Формула:* .
3. **Рассчитайте суммарный месячный ФОТ всего цеха.**

Часть 3. Практикум: Оформление штатного расписания

Перечертите в тетрадь или создайте в MS Excel таблицу по структуре унифицированной формы № Т-3 [1, 2]. Заполните её на основе выполненных в Части 2 расчетов.

Наименование структурного подразделения	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавки, руб. (суммарно на 1 ед.)	Всего в месяц (ФОТ должности), руб.
Цех экструзии	Начальник цеха	1	100 000	10 000 (10% вредность)	110 000
Цех экструзии	Инженер-технолог	1	80 000		
Цех экструзии	Мастер смены		70 000		
Цех экструзии	Старший оператор		60 000		
Цех экструзии	Оператор-наладчик		50 000		
Цех экструзии	Укладчик-упаковщик		40 000		
ИТОГО ПО ЦЕХУ:	—	[Заполнить]	—	—	[Заполнить]

Часть 4. Аналитическое задание (Оптимизация затрат)

Представьте, что через полгода сырье на рынке резко подорожало. Генеральный директор требует от вас **сократить плановый месячный ФОТ цеха ровно на 150 000 рублей**, но

при этом объемы выпуска продукции снижать нельзя (станки должны работать непрерывно).

- **Задание:** Предложите и письменно обоснуйте управленческое решение. За счет чего вы проведете оптимизацию?
 - *Подсказка:* Увольнять рабочих нельзя — встанут станки. Подумайте, можно ли пересмотреть систему персональных надбавок, объединить управленческие функции или временно сократить вакантные (еще не нанятые) штатные единицы, если это возможно без ущерба для технологии.

Критерии оценивания практической работы:

- **Оценка «5» (Отлично):** Штатная численность цеха рассчитана абсолютно верно (учтена четырехсменная работа бригад — итого 30 человек). Все математические расчеты окладов, надбавок (особенно двойных надбавок у мастеров и технолога) и итогового ФОТ выполнены без ошибок. Таблица заполнена аккуратно. В Части 4 предложено экономически грамотное управленческое решение без нарушения трудового законодательства.
- **Оценка «4» (Хорошо):** Работа выполнена в полном объеме, но допущена ошибка в расчете численности (например, студент забыл, что бригад четыре, и посчитал ФОТ только для одной смены). Математика расчетов верна для ошибочно выбранного количества людей.
- **Оценка «3» (Удовлетворительно):** Грубые математические и логические ошибки. Перепутаны понятия «оклад» и «ФОТ должности» (в финальный столбец занесена стоимость одной единицы вместо суммы по всем сотрудникам). Таблица заполнена частично. Ответ на аналитическое задание отсутствует.

Практическая работа №24

Тема: Составление и оформление организационно-распорядительной документации

Цель работы: Приобрести практические навыки составления, редактирования и оформления основных видов организационно-распорядительных документов (приказов, распоряжений, актов, служебных записок) в соответствии с требованиями ГОСТа.

Время на выполнение: 2 академических часа.

1. Краткие теоретические сведения

Организационно-распорядительная документация (ОРД) — это система документов, фиксирующих решения управленческих задач. ОРД делится на три группы:

1. **Организационные:** правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения о подразделениях.
2. **Распорядительные:** приказы (по основной деятельности и по личному составу), распоряжения, решения, указания.
3. **Информационно-справочные:** акты, протоколы, докладные и служебные записки, деловые письма.

Каждый документ должен содержать обязательные реквизиты (наименование организации, дата, регистрационный номер, заголовок к тексту, текст, подпись) и

оформляться по стандартам (в РФ — ГОСТ Р 7.0.97-2016). Текст распорядительного документа (приказа) всегда состоит из двух частей: **констатирующей** (причины, цели написания) и **постановляющей** (начинается словом «ПРИКАЗЫВАЮ:», содержит конкретные поручения, сроки и ответственных лиц).

2. Задание

На основе выбранной ситуации (согласно вашему варианту из Таблицы 1) составьте и оформите два документа:

1. **Приказ по основной деятельности** директора условной компании.
2. **Информационно-справочный документ** (акт или служебную записку), который послужил законным основанием для издания этого приказа.

Таблица 1. Ситуационные задачи по вариантам

Вариант Ситуация для разработки документов

В-1	Проведение годовой инвентаризации имущества на складе №2 в связи со сменой материально-ответственного лица.
В-2	Создание постоянной экспертной комиссии по охране труда и пожарной безопасности в связи с расширением штата компании.
В-3	Перевод сотрудников головного офиса на гибридный (дистанционно-офисный) режим работы в целях оптимизации затрат на аренду.
В-4	Направление рабочей группы в служебную командировку для участия в международной отраслевой выставке и заключения контрактов.

3. Порядок выполнения работы

1. **Анализ ситуации:** Изучите задачу своего варианта. Определите, какой документ-основание (например, докладная записка начальника отдела или акт ревизии) требуется для запуска процесса.
2. **Составление документа-основания:** Напишите текст акта или служебной записки. Укажите объективные причины (например, «В связи с ростом арендной платы...» или «На основании графика проведения проверок...»).
3. **Проектирование приказа:**
 - Сформируйте «шапку» документа (название компании, название документа, дата, место издания, номер).
 - Напишите констатирующую часть (преамбулу).
 - Напишите постановляющую часть: разбейте управленческое решение на четкие пункты. В последнем пункте обязательно укажите, кто контролирует исполнение приказа.
4. **Техническое оформление:** Оформите документы в текстовом редакторе MS Word с соблюдением правил разметки (шрифт Times New Roman, 12–14 пт, межстрочный интервал 1–1.5, выравнивание по ширине).

4. Требования к оформлению отчета

Отчет сдается в электронном виде (формат DOCX или PDF) и должен содержать:

- Титульный лист установленного образца.
- Текст задания вашего варианта.
- **Документ №1:** Полностью оформленный бланк служебной записки или акта (со всеми реквизитами, подписями и датами).
- **Документ №2:** Полностью оформленный приказ директора организации по данной теме (с отметкой о приложении документа-основания).

5. Критерии оценивания

- **«Отлично»** — документы составлены юридически и логически грамотно, выдержан официальный деловой стиль, структура приказа идеальна (есть констатация и четкие поручения с дедлайнами), соблюдены все требования ГОСТа к реквизитам.

- **«Хорошо»** — документы содержат все необходимые элементы, но допущены незначительные ошибки в формулировках распорядительной части или мелкие огрехи в форматировании (шрифты, отступы).
 - **«Удовлетворительно»** — нарушена логическая связь между документом-основанием и приказом; текст приказа размыт (нет конкретных исполнителей и сроков), отсутствуют обязательные реквизиты.
 - **«Неудовлетворительно»** — документы не соответствуют официально-деловому стилю, структура ОРД полностью нарушена, задание выполнено не по своему варианту.
-

Практическая работа №25. Составление плана мероприятий по улучшению организации труда в структурном подразделении

Цель работы: Научиться проводить аудит организации труда в подразделении, выявлять непроизводительные потери времени и разрабатывать комплексный план мероприятий по оптимизации рабочих процессов.

Время на выполнение: 2 академических часа (90 минут).

1. Порядок выполнения работы

1. **Анализ проблемной ситуации (20 минут):** Изучите исходные данные по подразделению компании и результаты фотографии рабочего дня (ФРД).
 2. **Классификация потерь и проблем (20 минут):** Распределите выявленные проблемы по трем направлениям: организация рабочих мест, условия труда, регламенты и бизнес-процессы.
 3. **Разработка плана мероприятий (35 минут):** Составьте и заполните сводный план улучшений по установленной форме с указанием сроков, бюджетов и ожидаемого эффекта.
 4. **Формулирование выводов и защита работы (15 минут):** Краткое обоснование экономической или социальной эффективности предложенных мер.
-

2. Исходные данные: Отдел логистики и документооборота ООО «ГлобалТрейд»

Контекст: В отделе работают 8 специалистов. Из-за участившихся жалоб сотрудников на выгорание, а руководства — на задержку обработки заявок, была проведена фотография рабочего дня. Выявлены следующие критические проблемы:

- **Организация рабочих мест:** Принтеры и сканеры (всего 2 комплекта на 8 человек) установлены в противоположном конце кабинета. Каждый сотрудник тратит в среднем до 40 минут в день только на перемещения по комнате за распечатанными документами и ожидание в очереди к технике. Канцелярия хранится на общем складе этажом ниже.
- **Условия труда:** В кабинете тусклое освещение (перегорела часть ламп) и неисправна система вентиляции, из-за чего во второй половине дня у сотрудников падает концентрация и удваивается количество ошибок в договорах.

- **Бизнес-процессы и регламенты:** Все заявки от клиентов принимаются менеджерами через личную рабочую почту и вручную переносятся в общую Excel-таблицу. Из-за отсутствия четкого регламента распределения задач двое сотрудников перегружены (обрабатывают по 40 заявок), а остальные выполняют не более 15–20 задач в день.

3. Практические задания для выполнения

Задание 1. Группировка проблем подразделения

На основе кейса заполните аналитическую таблицу, распределив проблемы организации труда по категориям:

Категория факторов	Описание конкретной проблемы из кейса	К какому последствию приводит? (Потери времени, брак, утомляемость)
1. Организация и обслуживание рабочих мест		
2. Условия труда и эргономика		
3. Разделение и кооперация труда (процессы)		

Задание 2. Разработка плана мероприятий (Основное задание)

Составьте комплексный план улучшений в виде таблицы. Вам необходимо предложить минимум **5 конкретных мероприятий** (не менее одного на каждую выявленную проблему).

Форма плана мероприятий для заполнения:

№ п/п	Название мероприятия	Какую проблему решает?	Срок реализации (Краткосрочное / Долгосрочное)	Требуемые ресурсы (Материальные / Организационные)	Ожидаемый эффект (В минутах, рублях или качестве)
1	Пример: Перенос оргтехники ближе к столам сотрудников	Очереди и лишние перемещения	1 день	Организационные (силами ИТ-отдела)	Экономия до 30 мин. рабочего времени в день на человека
2					
3					
4					
5					

Задание 3. Расчет потенциального экономического эффекта

Посчитайте, сколько суммарно рабочих часов в месяц (при 20 рабочих днях) теряет отдел из 8 человек только на очередях и перемещениях к принтерам (из расчета 40 минут потерь на одного сотрудника в день). Переведите эти часы в дни.

4. Требования к оформлению отчета

Отчет оформляется в печатном или электронном виде и должен включать:

1. Титульный лист (Тема, ФИО, группа).
2. Заполненную таблицу классификации проблем (Задание 1).
3. Готовый план мероприятий (Задание 2).
4. Математический расчет потерь времени (Задание 3).
5. Итоговый вывод о том, как улучшение организации труда влияет на общую производительность компании.

5. Критерии оценки работы

- **Оценка «Отлично»:** Проблемы классифицированы верно. План мероприятий содержит конкретные, реалистичные и недорогие решения. Расчет потерь времени выполнен без ошибок. Выводы демонстрируют понимание принципов бережливого производства (Lean).
- **Оценка «Хорошо»:** Мероприятия разработаны, но носят слишком общий характер (например, «улучшить освещение», «купить программу» без конкретизации). Расчет выполнен верно, отчет оформлен полностью.
- **Оценка «Удовлетворительно»:** План мероприятий содержит менее 4 пунктов. Предложенные решения не соответствуют описанным в кейсе проблемам. В расчетах допущены грубые ошибки, выводы отсутствуют.

6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

6.1 Варианты экзаменационных билетов:

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 1 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
---	--	--

1. Основной и оборотный капитал. Амортизация основных средств.
 2. Основы организации работы коллектива исполнителей.
- Задача.

Назовите основные факторы, которые оказывают влияние на построение оптимальной производственной структуры организации. Аргументируйте.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 2 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	--	---

1. Стили управления и факторы его формирования.
2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.
Задача.

Выручка от реализации продукции составила 800 тыс. руб., затраты на производство и реализацию продукции – 680 тыс. руб., прибыль от реализации имущества – 15 тыс. руб., прибыль от внереализационных операций – 14 тыс. руб., убытки от содержания жилого фонда – 45 тыс. руб. Определите балансовую прибыль и рентабельность продукции.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 3 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	--	---

1. Производственный и технологический процесс на предприятии: понятие, содержание, основные принципы рациональной организации.
2. Понятие руководства и власти
Задача.

Предприятие нуждается в приобретении нового оборудования. Покупку можно сделать одним из двух способов: за счет банковского кредита или по лизингу. Какие основные моменты нужно принимать во внимание при анализе альтернатив?

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол №_____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 4 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	---

1. Нормирование труда на предприятии, цели и задачи.
2. Виды себестоимости работ и услуг. Факторы и пути снижения себестоимости. Задача.

Назовите, какую продукцию целесообразно производить при организации единичного, серийного и массового типов производства. Аргументируйте.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол №_____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 5 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	---

1. Права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности.
 2. Виды рисков: предпринимательский, коммерческий и финансовый
- Задача.

Поясните, какие типичные комбинации взаимодействующих элементов кладутся в основу российскими и иностранными партнерами при создании совместного предпринимательства. Аргументируйте ваши рассуждения. Приведите примеры.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 6 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	--

1. Нормативные документы, регулирующие правоотношения в процессе профессиональной деятельности.
2. Сущность и классификация конфликтов в коллективе

Задача.

Поясните, в чем состоят положительные моменты выхода предприятий на международный рынок для предприятий и для экономики страны в целом. Аргументируйте ваш ответ.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 7 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	--

1. Планирование производственной программы по техническому обслуживанию и ремонту
2. Типы и методы принятия решений, требования, предъявляемые к ним.

Задача.

Магазин закупил у оптовой организации партию товара по цене 104 тыс. руб. и продает его с торговой надбавкой 25%. Издержки обращения магазина составляют 10,6 тыс. руб. Определите прибыль магазина и подлежащий уплате НДС.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 8 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	--

1. Механизмы ценообразования на продукцию (услуги), факторы, влияющие на уровень цен
2. Планирование работы менеджера

Задача.

Торговая организация закупает партию товара у предприятия-изготовителя и продает их с торговой надбавкой 24% от цены продажи, составляющей 450 тыс. руб. Определите цену закупки товара у предприятия-изготовителя.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 9 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	--	--

1. Оперативно-производственное планирование. Методика расчета производственной мощности.
2. Определение технико-экономических показателей деятельности производственного предприятия

Задача

Рассчитайте месячный заработок рабочего по простой сдельной оплате труда на основе приведенных данных. Объем произведенной продукции: изделие А - 230 ед. изд. Б - 1200 ед. изд. Нормы времени на обработку: изделие А - 55,48 мин по IV разряду и Б - 5,22 мин по V разряду. Тарифные ставки IV разряда - 9,1 руб. в час, V разряда - 10,4 руб. в час.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»_____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 10 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»_____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы предприятия.
Источники формирования капитала.
2. Планирование прибыли и ее распределение на предприятии

Задача.

Определите основной заработок рабочего за месяц по сдельно-премиальной системе оплаты труда. Исходные данные: сдельный заработок рабочего – 42 тыс. руб. в месяц. План выполнен на 102%. По действующему премиальному положению рабочему выплачивается премия за выполнение плана в размере 15%, за каждый процент перевыполнения плана — по 1,5% сдельного заработка.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»_____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 11 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»_____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Оборотные средства и показатели использования оборотных средств.
2. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Задача.

Приведите примеры, подтверждающие положение о том, что менеджмент-это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 12 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	---	--

1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и премирования
2. Принципы делового общения в коллективе.

Задача.

Дайте определение понятия «менеджер», раскройте его межличностные и информационные роли, а также роли в качестве лица, принимающего управленческие решения. Опишите разделения функций и полномочий между менеджерами высшего, среднего и низового уровней, используя данные конкретного предприятия. Какими способностями должны обладать менеджеры для выполнения отмеченных ролей?

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 13 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	---	--

1. Индивидуально-типологические особенности личности
2. Структура бизнес-плана: характеристика, анализ конкуренции на рынке, план производства, оценка риска и страхования

Задача.

Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 14 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
--	---	---

1. Планирование работы менеджера
2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.

Задача.

Приведите примеры и дайте оценку схеме подбора кадров на основе рекомендаций родных и знакомых.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 15 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
--	---	---

1. Планирование прибыли и ее распределение на предприятии
2. Сущность и классификация конфликтов в коллективе

Задача.

Ежегодно делается взнос в банк в размере 1000 дол. Какая сумма будет на счете через 10 лет, если взнос делается одной суммой в начале каждого года, а банк начисляет 12% годовых один раз в два года?

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 16 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
2. Сущность оперативно-производственного планирования.
Задача.

В отчетном году прибыль от реализации составила в оптовых ценах 1,400 млн. руб., по себестоимости – 1,200 млн. руб. В планируемом году намечается увеличить объем реализуемой продукции на 25%, себестоимость уменьшить на 7%, но цены снижаются на 5%. Определите прибыль аналитическим методом и ее прирост.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 17 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и премирования
2. Источники формирования капитала организации.

Задача.

Выручка от реализации продукции составила 800 тыс. руб., затраты на производство и реализацию продукции – 680 тыс. руб., прибыль от реализации имущества – 15 тыс. руб., прибыль от внереализационных операций – 14 тыс. руб., убытки от содержания жилого фонда – 45 тыс. руб. Определите балансовую прибыль и рентабельность продукции.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 18 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Основной и оборотный капитал, сходство и различия.
2. Основы организации работы коллектива исполнителей.

Задача

По отчетным данным в механическом цехе было изготовлено 1150 шестерен, 1750 цилиндров и 2200 валов. Основная заработная плата на изготовление одной шестерни - 35 руб., цилиндра - 2,4 руб., вала — 16 руб. Определите сумму цеховых расходов, подлежащих включению в себестоимость каждой детали, если общая их величина составляет 18,2 тыс. руб.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 19 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Виды себестоимости работ и услуг. пути снижения себестоимости
2. Факторы, влияющие на уровень цен

Задач.

Остатки оборотных средств организации на 1 января - 4450 тыс. руб., на 1 апреля - 4560 тыс. руб., на 1 июля - 4670 тыс. руб., на 1 октября - 5000 тыс. руб., на 1 января - 5100 тыс. руб. Объем товарной продукции - 82 120 тыс. руб. Определите оборачиваемость оборотных средств и длительность одного оборота в днях, возможную сумму экономии оборотных средств при условии ускорения их оборачиваемости на 2 дня.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 20 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Цели и задачи управления предприятием
 2. Виды рисков: предпринимательский, коммерческий и финансовый
- Задача.

Определите фондовооруженность труда ($\Phi_{\text{воор}}$) на предприятии, если фондоотдача -1,32 руб., годовой выпуск товарной продукции — 9126 тыс. руб., среднегодовая численность производственных рабочих - 11 человек.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 21 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР «__»____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Индивидуально-типологические особенности личности
 2. Технологический процесс на предприятии: понятие, содержание, основные принципы рациональной организации
- Задача.

Определите показатель фондоотдачи (Φ_o) и фондоемкости (Φ_e), если на начало года стоимость ОПФ составляла 773 тыс. руб., в течение года вводилось и выбывало оборудование:

- 1 февраля ввели ОПФ - 20 тыс. руб.; 1 марта выбыло ОПФ - 70 тыс. руб.;
- 1 ноября ввели ОПФ-90 тыс. руб.

Объем товарной продукции за год составил 2132,8 тыс. руб.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»_____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 22 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»_____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Понятие руководства и власти
 2. Структура бизнес-плана: характеристика, анализ конкуренции на рынке, план производства, оценка риска и страхования
- Задача.

Определите среднегодовую стоимость основных производственных фондов (ОПФ), стоимость ОПФ на конец года, коэффициенты ввода и выбытия по следующим данным, млн руб..

- 1) стоимость ОПФ на начало года – 200;
- 2) ввод новых ОПФ с 1 марта — 30;
- 3) выбытие по причине физического износа ОПФ с 1 августа — 10

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»_____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 23 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»_____20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности
2. Производственный и технологический процесс на предприятии: понятие, содержание, основные принципы рациональной организации

Задача.

Определите входную, выходную и среднегодовую производственную мощность предприятия по следующим данным. На 1 января производственная мощность предприятия составляла 10 тыс. изделий. По плану реконструкции с 1 мая мощность предприятия увеличивается на 1 тыс. изделий, а в августе — еще на 2 тыс.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 24 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	---	--

1. Основной капитал. Амортизация основных средств.
2. Оборотный капитал. Особенности использования

Задача.

Определите объем валовой, товарной и реализованной продукции по следующим данным. Стоимость готовых изделий для реализации на сторону - 80 тыс. руб., стоимость оказанных услуг на сторону – 12 тыс. руб., стоимость незавершенного производства на начало года - 14 тыс. руб., на конец года - 5 тыс. руб., стоимость (остатки) готовой продукции на складе на начало года - 15 тыс. руб., на конец года – 20 тыс. руб.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__»____20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 25 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__»____20__ А.Т.Бондарь
--	---	--

1. Нормативные документы, регулирующие правоотношения в процессе профессиональной деятельности
2. Механизмы ценообразования на продукцию (услуги), факторы, влияющие на уровень цен.

Задача.

Разработайте производственную структуру предприятия (обувного, швейного, металлообрабатывающего) среднего размера с полным циклом производства от поступления необходимого сырья до изготовления готового товара, оцените их сходство и отраслевые различия.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 26 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Состав технико-экономических показателей деятельности производственного предприятия
2. Оборотные средства и показатели их использования.

Задача.

Партия из 10 деталей обрабатывается при параллельно-последовательном движении. Технологический процесс состоит из шести операций: : $t_1 = 2$ мин; $t_2 = 9$ мин; $t_3 = 5$ мин; $t_4 = 8$ мин; $t_5 = 3$ мин; $t_6 = 4$ мин. Имеется возможность объединить пятую и шестую операции в одну без изменения длительности каждой. Транспортная партия составляет 1 ед. изд.

Определите, как изменится длительность технологического цикла обработки партии после объединения операций.

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)
Колледж сервиса и дизайна

Рассмотрено ЦМК Протокол № _____ «__» _____ 20__ Председатель ЦМК _____ Э.А. Береговенко	Экзаменационный билет № 27 по дисциплине: ПМ.03 "Организация выполнения основных и вспомогательных судостроительных и судоремонтных работ коллективом исполнителей (бригадой)" Группа СОСУ-22-1, ССУ-23-1	«Утверждаю» Зам директора по УР _____ «__» _____ 20__ А.Т.Бондарь
---	---	---

1. Планирование производственной программы по техническому обслуживанию и ремонту
2. Значение делового общения в коллективе

Задача.

Предприятие начало работать в марте. Среднесписочная численность работников составила в марте 450 человек, апреле – 660 человек, мае – 690 человек. определите среднесписочную численность работников за период сначала года (за 5 месяцев).

Преподаватель _____ Е.С.Петушкова

6.2 Примеры итоговых тестовых заданий

Вариант 1

1. Какой документ является первичным заданием для бригады на выполнение судоремонтных работ?
А) Наряд-задание
Б) Приказ директора
В) Заявка заказчика
2. Кто непосредственно отвечает за соблюдение правил охраны труда в бригаде на рабочем месте?
А) Мастер участка
Б) Каждый член бригады
В) Начальник цеха
3. Что такое операционный контроль?
А) Проверка качества готовой продукции
Б) Контроль параметров процесса во время работы
В) Финансовый аудит
4. Для чего ведется «Журнал производства работ» бригадиром?
А) Для учета рабочего времени
Б) Для фиксации выполненных операций и замечаний
В) Для хранения чертежей
5. Какая форма оплаты труда чаще всего применяется в судостроении для стимулирования коллектива?
А) Повременная
Б) Аккордно-премиальная
В) Сдельная
6. К основным работам в судостроении относится:
А) Уборка мусора
Б) Сборка корпуса судна
В) Доставка материалов
7. Перед сварочными работами внутри отсека обязательным является:
А) Проветривание и газоанализ
Б) Освещение прожекторами
В) Нанесение разметки
8. Вид планирования, используемый для распределения задач на смену:

- А) Стратегическое
 - Б) Оперативное
 - В) Тактическое
9. При замене обшивки согласование с другими бригадами проводится на основании:
- А) Графика ППР
 - Б) Устной договоренности
 - В) Личного распоряжения
10. Наиболее эффективный принцип при крупномодульной сборке:
- А) Индивидуальный труд
 - Б) Параллельная работа звеньев
 - В) Последовательный монтаж
11. Главный ресурс внутри организации:
- А) Сырье
 - Б) Работники
 - В) Информация
12. Основная цель нормирования труда:
- А) Увеличить прибыль
 - Б) Установить обоснованные нормы затрат труда
 - В) Сократить штат
13. Эффективный фонд рабочего времени — это:
- А) Максимально возможное время
 - Б) Время фактической работы за вычетом простоев
 - В) Календарное время года
14. Текущий контроль осуществляется:
- А) До начала работ
 - Б) Непосредственно в ходе работ
 - В) После завершения работ
15. Стиль руководства, характеризующийся жестким контролем:
- А) Демократический
 - Б) Авторитарный
 - В) Либеральный

Эталон ответов: Вариант 1 1-А; 2-Б; 3-Б; 4-Б; 5-Б; 6-Б; 7-А; 8-Б; 9-А; 10-Б; 11-Б; 12-Б; 13-Б; 14-Б; 15-Б

Вариант 2 (Вопросы аналогичны по смыслу, но варианты ответов перемешаны или перефразированы для исключения механического запоминания. Например, вопрос 1: "Что выдается бригаде перед началом смены?", ответы: А) План-график, Б) Наряд-допуск, В) Отчет о прибыли).

Эталон ответов: Вариант 2 (Ответы формируются по ключу первого варианта с учетом перестановки буквенных обозначений).

Вариант 3 (Третий вариант строится по тому же принципу, что и второй, обеспечивая равную сложность и охват всех тем модуля).

Критерии оценивания:

- **«Отлично» (5):** 13–15 правильных ответов
- **«Хорошо» (4):** 10–12 правильных ответов
- **«Удовлетворительно» (3):** 7–9 правильных ответов
- **«Неудовлетворительно» (2):** менее 7 правильных ответов

Время выполнения – _____ минут