

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович  
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет  
Дата подписания: 14.09.2024 08:41:16  
Уникальный программный ключ:  
528682d78e671e5666b07f031e1ba2172f735a12

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

/Воротников И.Л./

« 04 » марта 2022 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина	<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОБИЗНЕСЕ</b>
Направление подготовки	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность (профиль)	<b>Производственный менеджмент в агробизнесе</b>
Квалификация выпускника	<b>Бакалавр</b>
Нормативный срок обучения	<b>4 года</b>
Форма обучения	<b>Очно-заочная</b>
Кафедра-разработчик	<b>Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК</b>
Ведущий преподаватель	<b>Наянов А.В., доцент</b>

*Разработчик: доцент, Наянов А.В.*

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Саратов 2022

## Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП	3
2	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	4
3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	9
4	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы их формирования	36

# 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

В результате изучения дисциплины «Производственный менеджмент в агробизнесе» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 970, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

## Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Производственный менеджмент в агробизнесе»

Код	Компетенция Наименование	Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции
1	2	3	4	5	6
ПК-2	Способен формировать эффективную структуру управления производственных структурных подразделений предприятий агробизнеса, организовывать работу по тактическому планированию и контролю их деятельности	ПК - 2.7 Диагностирует производственную структуру предприятия и основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов	7	лекции, практические занятия	устный опрос, письменный опрос, кейс-задание, контрольная работа, ситуационная задача, доклад, курсовой проект, самостоятельная работа
ПК-6	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по модернизации производственных технологий и освоению инновационных видов продукции и услуг, снижению рисков и повышению эффективности инвестиционной деятельности в агробизнесе с учетом требований конъюнктуры аграрных рынков и современных достижений науки и техники	ПК - 6.11. Способен разрабатывать мероприятия по модернизации производственной программы предприятия, учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства	7	лекции, практические занятия	устный опрос, письменный опрос, кейс-задание, контрольная работа, ситуационная задача, доклад, курсовой проект, самостоятельная работа

Примечание:

Компетенция ПК-2 – также формируется в ходе освоения дисциплин:

Управление технологическими процессами производства и переработки сельскохозяйственной продукции;

Организация производства на предприятиях АПК;

Корпоративный менеджмент в агробизнесе;

Технологическая (проектно-технологическая) практика;  
 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы;  
 Управление в государственных и муниципальных организациях.  
Компетенция ПК-6 – также формируется в ходе освоения дисциплин:  
 Маркетинг  
 Управление закупками в агробизнесе  
 Товарный менеджмент в агробизнесе  
 Инвестиционный менеджмент в АПК  
 Проектный менеджмент на предприятиях АПК  
 Риск-менеджмент  
 Логистический менеджмент в агробизнесе  
 Организация предпринимательской деятельности в АПК  
 Инновационный менеджмент АПК  
 Технологическая (проектно-технологическая) практика  
 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### Перечень оценочных средств

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	устный опрос (собеседование)	средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	вопросы по темам дисциплины: - перечень вопросов для устного опроса; - задания для самостоятельной работы
2	кейс	случай из практики наглядно демонстрирующий какую-либо теорию	комплект кейсовых заданий
3	ситуационная задача	проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	комплект ситуационных задач
4	контрольная работа	средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по разделу или нескольким разделам	комплект контрольных заданий
5	доклад	продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в устном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	темы докладов
6	курсовой проект	один из видов самостоятельной работы обучающихся, представляющий собой научное исследование по конкретной теме в письменной форме.	темы курсовых проектов

## Программа оценивания контролируемой дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия АПК	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
2	Эволюция концепций менеджмента	ПК-2, ПК-6	Устный опрос, контрольная работа
3	Производственная система управления предприятием	ПК-2, ПК-6	Кейс-задание
4	Предприятие как объект производственного менеджмента	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
5	Производственный менеджмент в системе управления предприятием	ПК-2, ПК-6	Кейс-задание
6	Управление производственными процессами	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
7	Расчет производственного цикла	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
8	Процессный подход в управлении производством	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
9	Управление производственными процессами в сельском хозяйстве	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
10	Управление технологическими процессами в растениеводстве	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
11	Производственная мощность предприятия	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
12	Оценка эффективности управленческих решений	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача, устный опрос
13	Определение производственной мощности подразделений предприятия	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
14	Организация планирования производства	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
15	Оперативное планирование	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
16	Оперативное управление производством	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
17	Оперативное планирование	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
18	Проектирование структуры управления	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
19	Производственная программа и обеспечение ее выполнения	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
20	Разработка производственной программы сельскохозяйственного предприятия	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
21	Контроллинг в производственном менеджменте	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
22	Разработка производственной программы сельскохозяйственного предприятия	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
23	Организация контроллинга на предприятии	ПК-2, ПК-6	Контрольная работа, устный опрос
24	Комплексные системы управления производством	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
25	Управление производственными ресурсами	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
26	Цифровизация производства	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
27	Цифровые платформы для управления агробизнесом	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
28	Менеджмент качества производственных процессов	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
29	Управление качеством продукции на предприятии	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
30	Управление запасами	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
31	Управление запасами на предприятии	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача, кейс-задание
32	Управление персоналом в системе производственного менеджмента	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
33	Управление персоналом на предприятии	ПК-2, ПК-6	Кейс-задание
34	Инновации в системе производственного менеджмента	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
35	Управление персоналом на предприятии	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
36	Управление инновациями на предприятии	ПК-2, ПК-6	Ситуационная задача
37	Производственная стратегия предприятия	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
38	Формирование производственной стратегии предприятия	ПК-2, ПК-6	Кейс-задание
39	Системный подход к обеспечению устойчивого развития производства в условиях риска	ПК-2, ПК-6	Устный опрос
40	Управление рисками	ПК-2, ПК-6	Устный опрос, доклад

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине  
«Производственный менеджмент в агробизнесе» на различных этапах их  
формирования, описание шкал оценивания**

Таблица 4

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
ПК-2, 7 семестр	ПК-2.7 Диагностирует производственную структуру предприятия и основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов	обучающийся не <b>знает</b> значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (теоретические основы производственного менеджмента; виды производственных структур и организационных структур управления на предприятиях АПК; организацию производства в основных и вспомогательных подразделениях предприятия; содержание, цели и задачи производственной программы предприятия АПК), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знание только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание материала (теоретические основы производственного менеджмента; виды производственных структур и организационных структур управления на предприятиях АПК; организацию производства в основных и вспомогательных подразделениях предприятия; содержание, цели и задачи производственной программы предприятия АПК), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
		не умеет организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать	в целом успешное, но не системное умение организовывать оперативный контроль за ходом	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение организовывать оперативный	сформированное умение организовывать оперативный контроль за ходом

		<p>эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено</p>	<p>производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия</p>	<p>контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия, используя современные методы и показатели оценки</p>	<p>производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия, используя современные методы и показатели оценки</p>
		<p>обучающийся не владеет навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины не выполнено</p>	<p>в целом успешное, но не системное владение навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов</p>	<p>в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками, владение навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов</p>	<p>успешное и системное владение навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов</p>
ПК-6 7 семестр	ПК-6.11. Способен	обучающийся не знает значительной	обучающийся демонстрирует	обучающийся демонстрирует	обучающийся демонстрирует

	разрабатывать мероприятия по модернизации производственной программы предприятия, учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства	части программного материала, плохо ориентируется в материале (потребности рынка для формирования стратегии производства предприятия агробизнеса), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки	знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	знание материала, не допускает существенных неточностей	знание материала (потребности рынка для формирования стратегии производства предприятия агробизнеса), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
	не умеет учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено	в целом успешное, но не системное умение учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, используя современные методы и показатели оценки	сформированное умение учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, используя современные методы и показатели оценки	
	обучающийся не владеет навыками разработки мероприятий по модернизации производственной программы предприятия агробизнеса, учитывающей потребности рынка, производственные	в целом успешное, но не системное владение навыками разработки мероприятий по модернизации производственной программы предприятия агробизнеса,	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками, владение навыками разработки мероприятий по	успешное и системное владение навыками разработки мероприятий по модернизации производственной программы предприятия агробизнеса, учитывающей	



	<p>мощности оборудования для реализации стратегии производства, допускает существенные ошибки, большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено</p>	<p>учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства</p>	<p>модернизации производственной программы предприятия агробизнеса, учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства</p>	<p>потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства</p>
--	--	--	---	--

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **3.1. Входной контроль**

##### **Примерный перечень вопросов**

1. Инвестирование агропромышленного комплекса в современных условиях хозяйствования.
2. Концентрация производства и типизация предприятий.
3. Межхозяйственное и внутрихозяйственное землеустройство.
4. Общеотраслевые закономерности производства в АПК.
5. Организационно-экономическое обоснование рациональной производственной структуры предприятия.
6. Организационные формы производства и предприятий АПК.
7. Организационно-производственная структура предприятия: понятие, виды.
8. Организация использования машинно-тракторного парка. Формы и способы использования техники в различных производственных условиях.
9. Организация реализации товарной продукции сельскохозяйственными товаропроизводителями.
10. Организация технического обслуживания и ремонта машинно-тракторного парка.
11. Основные направления современной аграрной политики.
12. Основные функции управления.
13. Предприятие как производственная система. Принципы организации сельскохозяйственного производства.
14. Принципы, формы и условия эффективной организации труда.
15. Сезонность использования рабочей силы, организационные

возможности её смягчения.

16. Система животноводства и ее основные элементы.

17. Система растениеводства и ее основные элементы.

18. Состав земель предприятия, их значение и использование.

19. Средства производства предприятий. Состав и структура основных фондов и оборотных средств.

20. Типы севооборотов. Организация рациональной системы севооборотов и структуры посевных площадей в полеводстве.

21. Трудовые ресурсы и рабочая сила сельскохозяйственных предприятий.

22. Формы и способы переработки продукции.

23. Формы производственного обслуживания сельскохозяйственных предприятий.

24. Экономическая сущность и формы специализации предприятий.

25. Экономические основы рационального использования природных ресурсов.

### **3.2. Устный опрос (собеседование)**

Вопросы для устного опроса подбираются в соответствии с изученной темой. Приводится перечень 5 основных вопросов для устного опроса по каждой теме. Обучающийся отвечает минимум на 1 из предлагаемых по теме вопросов.

**Тема: Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия АПК**

#### **Основные вопросы**

1. Цель и задачи производственного менеджмента.

2. Операционный менеджмент.

3. Принципы производственного менеджмента.

4. Функции производственного менеджмента.

5. Основные этапы развития производственного менеджмента.

**Тема: Предприятие как объект производственного менеджмента**

#### **Основные вопросы**

1. Предприятие как объект производственного менеджмента.

2. Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии.

3. Место производственного менеджмента в организационной структуре предприятия.

4. Научная организация труда и ее роль в организации управления производством.

5. Понятие рабочего места, участка, цеха: их виды и назначение.

## **Тема: Управление производственными процессами**

### **Основные вопросы**

1. Процесс и стадии управления производственным процессом.
2. Принципы процессного подхода к управлению производством.
3. Типовые элементы бизнес-процесса.
4. Особенности применения процессного подхода к управлению предприятием АПК.
5. Типы управления производственными процессами.

## **Тема: Управление производственными процессами в сельском хозяйстве**

### **Основные вопросы**

1. Принципы размещения производственных подразделений предприятия.
2. Технологические процессы, используемые при производстве продукции (услуг).
3. Управление технологическими процессами в растениеводстве.
4. Управление производственными процессами в животноводстве.
5. Организация вспомогательных цехов и служб предприятия.

## **Тема: Производственная мощность предприятия**

### **Основные вопросы**

1. Понятие производственной мощности предприятия.
2. Виды производственной мощности.
3. Производственная мощность предприятий АПК.
4. Способы ликвидации «узких» мест.
5. Показатели использования производственных мощностей.

## **Тема: Организация планирования производства**

### **Основные вопросы**

1. Задачи и виды производственного планирования.
2. Сущность прогнозирования, предвидения и планирования.
3. Принципы производственного планирования.
4. Виды планов предприятия.
5. Пределы планирования.

## **Тема: Оперативное управление производством**

### **Основные вопросы**

1. Суть оперативного управления производством.
2. Функции оперативного управления производством.
3. Стадии процесса оперативного управления производством.
4. Принципы и правила построения структур управления.
5. Типы структур управления.

## **Тема: Производственная программа и обеспечение ее выполнения**

### **Основные вопросы**

1. Понятие и содержание производственной программы предприятия.
2. Натуральные, условно-натуральные и трудовые измерители объема производства.
3. Стоимостные показатели производственной программы.
4. Особенности разработки производственной программы на сельскохозяйственном предприятии.
5. Контроль выполнения производственной программы.

## **Тема: Контроллинг в производственном менеджменте**

### **Основные вопросы**

1. Суть контроллинга.
2. Контроллинг как механизм координации управленческих функций.
3. Элементы системы контроллинга.
4. Системный и ситуационный подходы: понятия, отличия.
5. Центры ответственности при внедрении контроллинга.

## **Тема: Комплексные системы управления производством**

### **Основные вопросы**

1. Назначение систем управления, их функциональность и особенности применения.
2. Модели комплексной системы управления производством.
3. Типы комплексных систем управления производством.
4. Роль автоматизации в управлении производством.
5. Роль цифровизации в управление производством.

## **Тема: Цифровизация производства**

### **Основные вопросы**

1. Индустрия 4.0.: понятие, основные приоритеты.
2. «Умное» производство: понятие, применение.
3. Аддитивное производство.
4. Роботизация производственных процессов в АПК.
5. Цифровая экономика: понятие, сферы применения.

## **Тема: Менеджмент качества производственных процессов**

### **Основные вопросы**

1. Понятие качества и его показатели.
2. Качество в системе производственного менеджмента
3. Методы управления качеством на предприятии АПК.
4. Сертификация и контроль качества продукции.
5. Аудит качества.

## **Тема: Управление запасами**

### **Основные вопросы**

1. Понятие и состав материально-производственных запасов.
2. Функции запасов.
3. Управление запасами
4. Логистический подход к управлению запасами.
5. Системы управления запасами.

## **Тема: Управление персоналом в системе производственного менеджмента**

### **Основные вопросы**

1. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента.
2. Кадровая политика на предприятии.
3. Классификация кадровой политики.
4. Этапы подбора персонала в системе управления производством.
5. Оценка персонала в системе управления производством.

## **Тема: Инновации в системе производственного менеджмента**

### **Основные вопросы**

1. Суть инновационного менеджмента.
2. Управление инновациями в производственной деятельности.
3. Основные этапы процесса инновации.
4. Инновационная политика предприятия.
5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.

## **Тема: Производственная стратегия предприятия**

### **Основные вопросы**

1. Понятие и сущность производственной стратегии.
2. Формирование производственной стратегии.
3. Основные структурные элементы стратегии.
4. Концепция развития производственной стратегии
5. Виды производственных стратегий.

## **Тема: Системный подход к обеспечению устойчивого развития производства в условиях риска**

### **Основные вопросы**

1. Понятие риска.
2. Стандарты в области управления рисками.
3. Правила применения системного подхода в производственной системе.
4. Экономический риск: понятие и оценка.
5. Управление предприятием с учетом анализа рисков.

### 3.3. Ситуационные задачи

Ситуационная задача выполняется письменно и позволяет осуществлять письменный опрос. Данные для ситуационных задач подбираются в соответствии с изучаемой темой. По каждой теме используется два варианта заданий. Приводится пример одного из вариантов ситуационной задачи.

#### Тема: Расчет производственного цикла

##### 1 вариант

При производстве продукта  $A$  в организации ПАО «Сельхозторг» затраченное время на технические операции составляет 12 часов (3 дня). Время, затраченное на транспортировку, контрольные операции продукта  $A$ , составило 8 часов; а период пролеживания на складах и в ожидании составил 20 часов. В течение рабочего дня на предприятии предусмотрены перерывы, связанные с режимом работы по 1,5 часа в день. Определить длительность производственного цикла продукта  $A$ .

### 3.4. Кейс-задания

Примеры кейс-заданий по темам.

#### Тема «Производственная система управления предприятием»

##### Кейс «Промышленное предприятие «Электроник»

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, так и промышленная переработка продукции сельского хозяйства. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие.

Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались.

«Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить

высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис.

Начиная с 2000 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, - это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалось сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет. Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться

открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру. Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов.

Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках - бытовом и промышленном - знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция

«Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке - не более 48 ч с момента заключения сделки.

На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронике» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией,



то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое - организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

#### **Задания:**

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».
4. Разработайте производственную систему управления предприятием.

### **Тема: Производственный менеджмент в системе управления предприятием**

#### **Кейс «Ситуация в банке»**

Игорь Иванов – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком.

Один из приоритетов Игоря – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления - человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Игорь пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о нормировании труда, планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

#### **Вопросы:**

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы организации труда и управления персоналом? Если «да», то почему?

2. Какие проблемы в организации труда персонала и самого Иванова И. вы можете назвать?

3. Предложите систему мер по изменению организации труда и управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

4. Предложите программу внедрению научной организации труда с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

5. Какими должны быть роль и позиция самого Игоря Иванова? Какие шаги он должен предпринять лично?

## **Тема Управление запасами на предприятии**

### **Кейс «Запасы предприятия и управление ими»**

При создании запасов и управлении ими возможно возникновение конфликтных ситуаций между некоторыми службами производственного предприятия. Возможные варианты подобных ситуаций:

Конфликт между отделом закупки и складом по поводу периодичности закупок. Отдел закупки стремится делать редкие закупки крупными партиями. При этом с целью поддержания хороших отношений с поставщиками и для получения дополнительных скидок закупки могут осуществляться по удобным поставщикам графикам. Склад заинтересован в равномерной загрузке своих мощностей и ритмичном поступлении продукции. Причиной конфликта является отсутствие системы управления запасами или координации.

Конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом по поводу продолжительности цикла доставки. Первый заинтересован в максимально быстрой доставке товаров от поставщика на склад и со склада покупателя с целью поддержания высокого уровня обслуживания. Второй стремится выбрать наиболее экономичный маршрут, чтобы минимизировать транспортные расходы.

Ассортимент грузовой единицы порождает конфликт между отделом закупки и складом. Первый в целях получения скидок от поставщиков приобретает крупные партии однородной продукции и предпочитает не оплачивать поставщикам дополнительные услуги, связанные с комплектацией грузовой единицы в том ассортиментном составе, который требуется конечному потребителю в логистической цепи – предприятию розничной торговли. Склад заинтересован, чтобы ассортиментный состав грузовых единиц на уровне транспортной тары совпадал с ассортиментом заказов большинства клиентов, так как это позволяет сокращать издержки на комплектацию и переработку.

Если поступающие грузовые единицы не имеют ассортиментного состава, который требуется большинству потребителей, то может возникнуть конфликт между отделом маркетинга и складом. Первый стремится к максимальному удовлетворению клиентов, а второй не хочет нести дополнительные издержки на переформирование грузовых единиц и ручную комплектацию заказов.

Минимальный объем реализации товаров (отгрузки со склада) может привести к конфликту между отделом маркетинга и складом. Первый заинтересован в максимальном удовлетворении клиентов и поэтому предлагает осуществлять частые поставки мелкими партиями. Склад при этом несет

издержки, связанные с расформированием и реформированием грузовых единиц, невозможностью механизации ряда операций и т.п.

Набор предоставляемых услуг порождает конфликт между отделом маркетинга и складом. Первый заинтересован в лучшем обслуживании клиентов (предоставлении логистического сервиса). Расширение диапазона и повышение качества складских услуг связано с ростом издержек на более быстрое коммиссионирование заказа, специальную упаковку, маркировку и т.п., что не удовлетворяет склад. С другой стороны, здесь может возникнуть и конфликт между отделом маркетинга и финансовым отделом. Второй заинтересован в сбалансированном управлении финансовыми потоками, тогда как первый заинтересован в качестве обслуживания клиентов.

### **Вопросы:**

1. Проанализируйте причины и содержание конфликтных ситуаций.
2. Предложите возможные варианты разрешения этих конфликтов.
3. Какие, по вашему мнению, мероприятия необходимы для недопущения подобных конфликтов в дальнейшем?

## **Тема Управление персоналом на предприятии**

### **Кейс «Управление трудовым коллективом»**

Полдня грузчики простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 5 минут до окончания рабочего дня прибыли автомашины с грузом. Его необходимо было обязательно выгрузить, так как машины заказные, и предприятию пришлось бы платить штраф за простой.

*Мастер Громов (обращаясь к грузчикам):*

– Разгружать нужно.

*Грузчики:*

– После работы? Пусть другие разгружают.

*Громов:*

– Замолчите! Машины отпускать надо!

*Бригадир Кузькин (заискиваяще):*

– Разгрузить бы нужно, мужики... А?

*Грузчики:*

– За 500 руб. сверхурочных разгрузим.

*Грузчик Хряков (авторитетный, 45 лет):*

– Надоело через день после работы вкалывать. Полдня сидели, курили. Не можете работу нормально организовать, а мы за вас отдувайся. Да еще и бесплатно! Платите, а нет – привозите вовремя, мы и разгрузим.

*Громов (обращаясь к Кузькину при всех):*

– Кузькин, ты маму свою давно не видел? Могу показать! Что у тебя за бригада?! Почему разгрузку не можешь организовать?!

Только двое из семи грузчиков поддерживают Кузькина, но разгружать не спешат. Остальные собираются домой. Тогда Громов бежит к начальнику цеха Козлову и объясняет ему положение.

*Козлов (не обсуждая детали):*

– Что говоришь-то?! Машины разгружать надо, а у тебя люди домой

собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Громов:*

– Сам вовремя подвоз не организовал. Полдня люди без дела болтались.

*Козлов:*

– Твое какое дело? Давай сюда бригаду!

Бригада приходит. От ее имени выступает Хряков, требуя уплатить сверхурочные по 500 руб.

*Козлов:*

– Платить? Еще чего! Полдня дурака валяли, не замучались!

*Хряков:*

– Айда до дому, мужики.

Бригада уходит, ситуация постепенно становится тупиковой. Машины простаивают, и нужно срочно что-то предпринимать. Громов спешит в соседний цех, где работает вторая смена, и договаривается с ее мастером Роговым, который согласен отпустить часть своей бригады на разгрузку. Но эти рабочие не имеют навыков в погрузочно-разгрузочных работах, у них нет и необходимых приспособлений. Они колеблются. Тогда мастер Громов обещает выплатить им по 500 руб. Соглашение достигнуто, и машины пошли под разгрузку. Громов показал, куда складывать груз, и? не дожидаясь окончания разгрузки, уходит.

На следующее утро, придя на работу, он узнает, что Хряков и с ним трое грузчиков написали заявление об уходе. Громов выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде Рогова. Но так как фонд Громова был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены сдельные расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к Козлову.

Козлов переговорил с начальником отдела труда и заработной платы Рублевым, рассказав ему, как все было.

*Козлов:*

– Понимаешь, приключилась такая вот история. Помоги выкрутиться с нарядами.

*Рублев:*

– Все понимаю, но помочь не смогу. Нужно идти к замдиректора Дубову.

*Дубов, выслушав Козлова:*

– Всего один час работали? И по 500 руб. на человека? Какие еще деньги?

Пусть виновные платят.

Вызывает Делягина, начальника отдела снабжения.

*Дубов:*

– Опять завезли не вовремя? Когда это закончится? Будешь платить?

*Делягин:*

– А мы в чем виноваты? Наверное, не было заказных машин. Надо бы узнать у диспетчера Стрелкина.

*Дубов звонит Стрелкину:*

– Две машины с грузом вчера запоздали. Работать по графику когда-нибудь будешь?

*Стрелкин:*

– Машины отправили вовремя, но они три часа на складе стояли, там подъемник не работал.

*Дубов звонит завскладом Плюшкину:*

– Ты что, не можешь с техникой справиться? Это трудно – содержать ее в рабочем состоянии?! Машины опять опоздали! Самому надо было грузить, ручками!

*Плюшкин:*

– Да техника-то на складе в порядке, только вот инспектор по технике безопасности отстранил от работы такелажника, тот инструктаж вовремя не прошел.

К концу рабочего дня к Дубову поступила из ОТК служебная записка, где сообщалось о сплошном браке продукции, что изготовили из завезенного накануне груза, у которого при разгрузке повредили фольгирующий слой (бригада разгружала груз без необходимой оснастки и в авральном режиме, хотя бы минимальный инструктаж тоже никто с рабочими не провел).

*Дубов издает распоряжение:*

1. Непредвиденные расходы за разгрузку груза оплатить Плюшкину (1 500 руб.), так как он ответственен за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности.

2. С мастера Громова частично удержать стоимость забракованной продукции (300 руб.).

3. Козлова предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Козлов объявляет выговор Громову. Мастер Громов подает заявление об уходе. В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

### **Вопросы:**

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Каким образом можно было разрешить производственный конфликт?
4. Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

## **Тема Формирование производственной стратегии предприятия**

### **Кейс «Запасы предприятия и управление ими»**

Компания «Testle» - крупнейший производитель ряда кондитерских изделий, молочной продукции, чайной и кофейной продукции. Компания является диверсифицированной и работает одновременно на нескольких рынках.

Таблица 1 – Данные по конкурентам компании «Testle»

Бизнес-область организации Nestle	Объем продаж (в тыс. \$)	Размер области, приводимый к среднему (относительно общего объема продаж)	Годовые темпы прироста рынка (за 2009-2010 год)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов (в тыс. \$)	Доля организации на рынке соответствующего сегмента (относительно продаж конкурентов)
1	2	3	4	5	6	7
TESTLE	200		5%	DINON	150	
TIDO	23,7		1%	BilBilDan	25	
TESPRAY	45		3%	BilBilDan	200	

TINHO	46,5		5%	BilBilDan	15	
TARNATION	355		12%	DINON	490	
MILKMAI	36		12%	DINON	45	
COFFEE-MATTE	55,5		17%	Biomix	20	
MOCCA	11		17,50%	DINON	20	
TESTLE OMEGA PLUS	23,2		18%	DINON	8,5	
BEER BRAND	4,7		18,50%	DINON	10	

Графа 7 таблицы 1 рассчитывается путем деления графы 2 на графу 6, графа 3 рассчитывается путем деления графы 2 на сумму графы 2.

Матрица бостонской консалтинговой группы (БКГ) должна иметь вид, представленный на рисунке 1.

Положение и размер каждой стратегической зоны хозяйствования определяется вами самостоятельно. По оси X откладываются данные графы 6, по оси Y – данные графы 4.

Размер стратегической зоны хозяйствования определяется по данным графы 3 (сравнительно – чем больше значение, тем больше площадь круга).

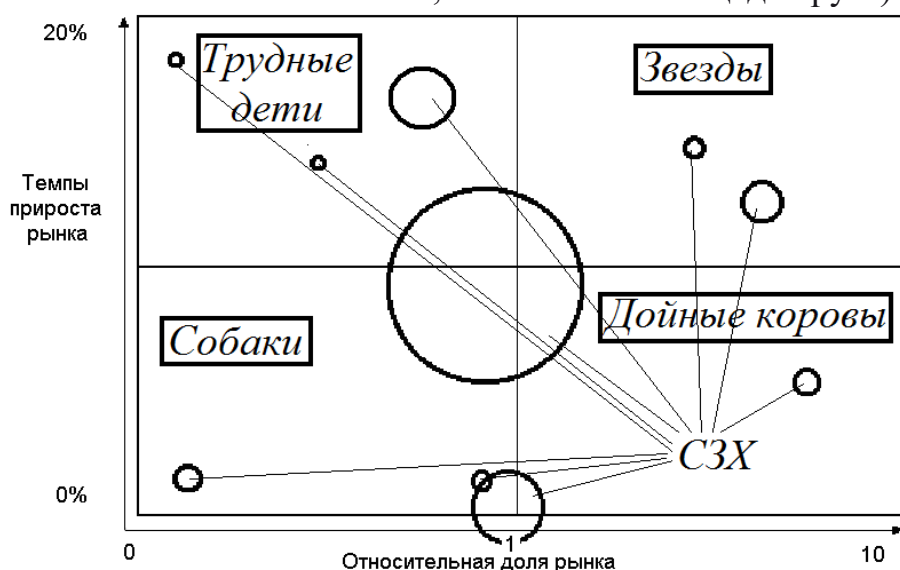


Рисунок 1 – Примерный макет матрицы бостонской консалтинговой группы

#### Задания:

1. Составьте оптимальный ассортиментный набор компании «Testle».
2. Оцените позиции конкурирующих фирм по отношению к компании «Testle».
3. На основе данных таблицы 1 постройте матрицу БКГ стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании «Testle».
4. Определите, к каким секторам относится каждая стратегическая зона хозяйствования.
5. Определите для компании приоритеты финансирования в отношении различных стратегических зонах хозяйствования.

### 3.5. Контрольные работы

*Цель контрольной работы:* углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания обучающихся; проверить степень усвоения одной темы или вопроса.

Тематика контрольных и самостоятельных работ устанавливается в соответствии с изученной темой. Количество вариантов заданий – по теме

используется два варианта заданий.

Приводится пример одного из вариантов по каждой теме для самостоятельных и контрольных работ.

## Тема: Эволюция концепций менеджмента

### 1 вариант

#### Задание 1.

Изучите общую схему процесса управления на рисунке 1 и принципиальную схему управления на рисунке 2, ответьте на вопросы.

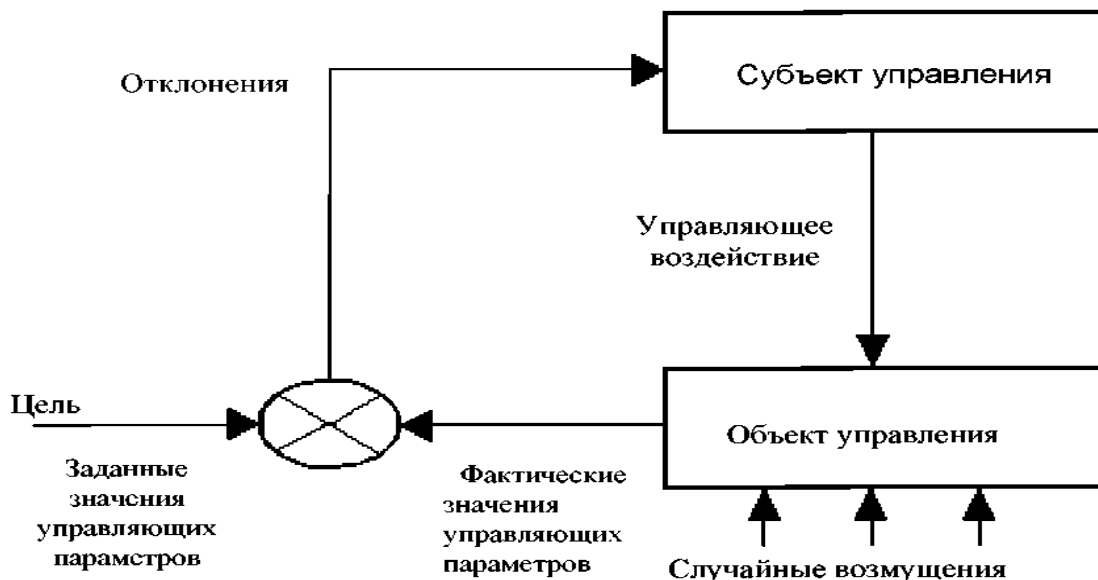


Рисунок 1. Общая схема процесса управления

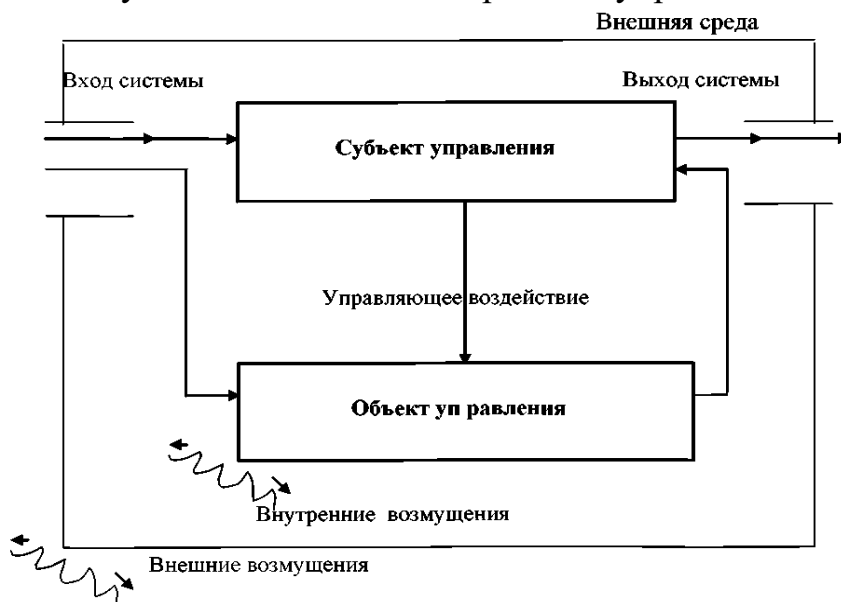


Рисунок 2. Принципиальная схема системы управления

1. Что является объектом управления?
2. Что является субъектом управления?
3. Кто определяет цели и направления развития общества, управления? Какова при этом роль государства?
4. Какие факторы влияют на реализацию этих целей?
5. Сравните между собой основные характеристики деятельности:

эффективность, выгодность, экономичность. Какую из них можно считать главной? Могут ли они совпадать и в каком случае?

6. Назовите основные формы управляющего воздействия субъекта управления на объект.

7. Что такое система?

### **Задание 2.**

Основные этапы эволюция управленческой мысли представлены в таблице 1. Вставьте в пустые клетки таблицы необходимые годы (периоды).

Таблица 1 – Эволюция управленческой мысли

Подходы, школы	Годы
Подход с позиций школ управления:	
– подход научного управления	1885–1920
– подход административного управления	1920–1950
– подход с позиций человеческих отношений	
Подход с позиций науки о поведении	1950 – по настоящее время
Подход с позиций количественных методов	
Подход к управлению как к процессу	
Системный подход	конец 1950-х – по настоящее время
Ситуационный подход	

### **Задание 3.**

Вставьте в пустые клетки таблицы 2 названия научных школ управления, обоснуйте свой выбор.

Таблица 2 – Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи Отбор работников., лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. Отделение плановой и организационной работы от производственной
	Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией
	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом
	Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях

### **Задание 4.**

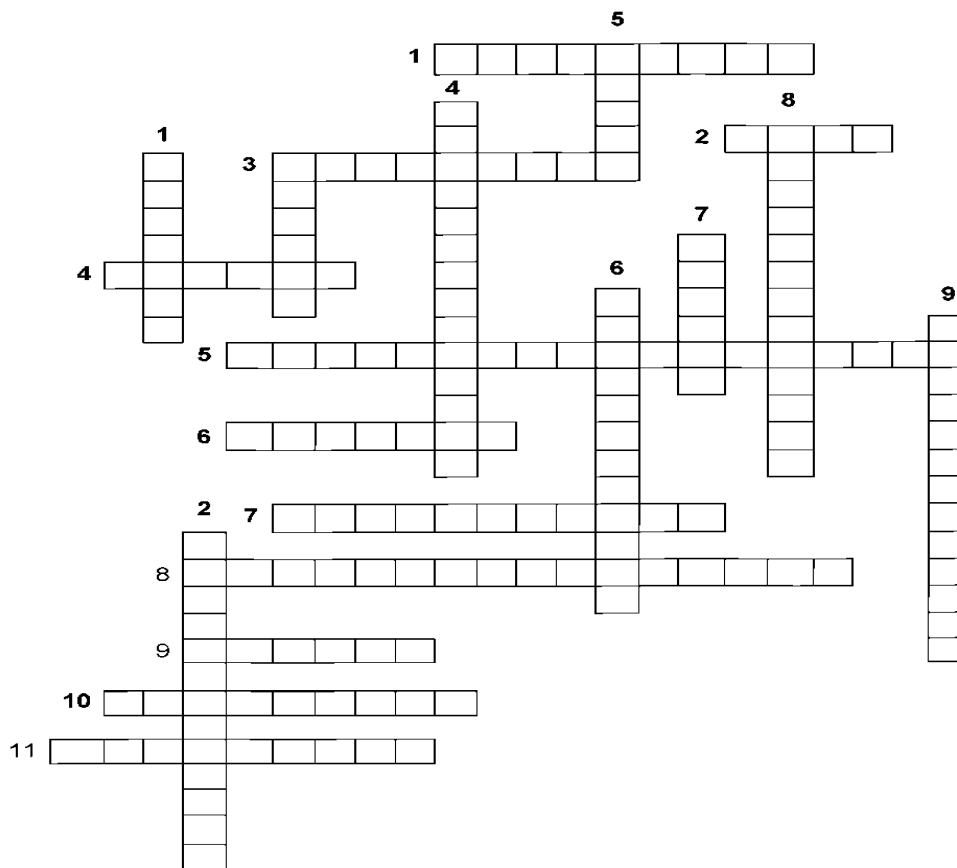
#### **Кроссворд «Эволюция концепций менеджмента»**

*Вопросы по горизонтали:*

1. Согласно процессуальной теории, управление состоит из организации, планирования, контроля и ... .



2. Создатель школы человеческих отношений.
3. Кто является автором теории X и теории Y?
4. Один из создателей одномерных учений об управлении, представитель научной школы управления.
5. Наиболее важная книга Эмерсона называется «Двенадцать принципов.....».
6. Кто первым определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?



7. Тейлор: «Как сделать так, чтобы человек работал как машина?» Вебер: «Как сделать так, чтобы ... работала как машина?»
8. Представителем какой школы управления является Анри Файоль?
9. Реальная возможность влиять на поведение других.
10. Назовите один из элементов теории 7-S.
11. Российский ученый, автор работы «Борьба за время».

*Вопросы по вертикали:*

1. Процессный подход рассматривает управление как ....
2. Назовите потребность наивысшего уровня пирамиды потребностей.
3. Кто является автором теории потребностей?
4. Назовите один из принципов Анри Файоля.
5. Назовите автора концепции рациональной бюрократии.
6. Сколько всего принципов сформулировал А. Файоль в своей самой известной работе?
7. Кто является автором работы «Общее и промышленное управление»?
8. По мнению Г. Эмерсона, это основа хозяйственной деятельности и установления заработной платы.
9. Учения об управлении делятся на одномерные и ....

# Тема: Организация контроллинга на предприятии

## 1 вариант

### Задание 1.

Рассмотрите схему на рисунке 1. Существует ли, по Вашему мнению, отличие между управленческим учетом и контроллингом? Если да, то в чем оно заключается?



Рисунок 1. – Соотношение управленческого учета, контроллинга и менеджмента

### Задание 2.

Укажите в таблице 1. отличия между оперативным и стратегическим контроллингом.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Ориентация		
Уровень управления		
Цели		
Ориентиры		
Продукт, передаваемый руководству		
Временной горизонт		
Основные составляющие		

### Задание 3.

Какие ключевые функции в системе управления предприятием объединяет контроллинг? Заполните блоки на рисунке 2.



Рисунок 2. - Контроллинг в системе управления предприятием

### Задание 4.

Контроллинг использует методы, присущие различным функциям

управления. Назовите наиболее распространенные методы анализа, планирования, прогнозирования, контроля и учета, используемые в контроллинге. Представьте ответ на данный вопрос в виде схемы, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3. - Методы контроллинга

### Задание 5.

В современной практике менеджмента сложились два основных типа организационной структуры предприятия: механистическая (бюрократическая) и адаптивная (органическая). Определите, какому типу соответствуют следующие виды организационной структуры: а) линейно-функциональная; б) дивизиональная; в) матричная; с) конгломератная; д) проектная.

Определите место службы контроллинга в каждом из перечисленных видов организационной структуры предприятия. Результаты оформите в таблице 2.

Таблица 2. – Место службы контроллинга в различных видах организационной структуры

Тип организационной структуры	Вид организационной структуры	Место службы контроллинга
Механистическая (бюрократическая)		
Адаптивная (органическая)		

### 3.6. Доклады

Рекомендуемая тематика докладов по дисциплине приведена в таблице 5.

Таблица 5

#### Темы докладов, рекомендуемые к написанию при изучении дисциплины «Производственный менеджмент в агробизнесе»

№ п/п	Темы докладов
1	Место производственного менеджмента в общей структуре менеджмента предприятия.
2	Стратегические функции производственного менеджмента.
3	Тактические функции производственного менеджмента.
4	Влияние внешней среды на деятельность предприятия.
5	Согласованность плана с параметрами внешней среды: необходимость, методы достижения.
6	Критерии качества разработки и выполнения планов.
7	Производственная программа: сущность, значение в деятельности предприятия.
8	Предприятие как объект организации производства.
9	Содержание операционной и производственной деятельности предприятия.
10	Состав производственной структуры предприятия

11	Понятие о производственном процессе и основные принципы его организации.
12	Продолжительность и структура производственного цикла производства продукции.
13	Типы производства и их технико-экономические характеристики.
14	Достоинства и недостатки диверсификация производства.
15	Преимущества комбинирования производства.
16	Современные тенденции развития форм организации производства.
17	Простые и сложные виды движения предметов труда в процессе производства продукции АПК.
18	Основные элементы Всеобщего менеджмента качества (TQM).
19	Служба качества на предприятиях АПК, ее структура и функции.
20	Отечественные системы управления качеством продукции:

### 3.6. Курсовой проект

Курсовой проект – это один из видов самостоятельной работы обучающихся, представляющий собой научное исследование по конкретной теме в письменной форме. Цель написания курсового проекта – научить обучающихся применять полученные знания на практике для решения конкретных задач. Курсовой проект позволяет развивать у обучающихся не только профессиональных, но и творческих навыков.

Задание на выполнение курсового проекта обучающийся получает на кафедре в соответствии с выбранной темой. Приводится рекомендуемая тематика курсовых работ.

#### Тематика курсовых проектов

Тема 1. Организация растениеводства и проектирование размера тракторно-полеводческой бригады.

Тема 2. Организация полеводства и проектирование размера тракторно-полеводческой бригады.

Тема 3. Организация овощеводства защищенного грунта и проектирование размера овощеводческой бригады.

Тема 4. Организация овощеводства открытого грунта и проектирование размера овощеводческой бригады.

Тема 5. Организация кормопроизводства и проектирование размера кормодобывающей бригады.

Тема 6. Организация производства зерна и проектирование размера тракторно-полеводческой бригады.

Тема 7. Организация производства подсолнечника и проектирование размера тракторно-полеводческой бригады.

Тема 8. Организация производства картофеля и проектирование размера картофелеводческой бригады.

Тема 9. Организация производства свеклы и проектирование размера свекловодческой бригады.

Тема 10. Организация производства масличных культур и проектирование размера тракторно-полеводческой бригады.

Тема 11. Организация садоводства и проектирование размера производственной бригады.

Тема 12. Организация скотоводства и проектирование размера трудового

коллектива по обслуживанию фермы.

Тема 13. Организация овцеводства и проектирование размера трудового коллектива по обслуживанию овцеводческо-товарной фермы.

Тема 14. Организация свиноводства и проектирование размера трудового коллектива по обслуживанию свиноводческо-товарной фермы.

Тема 15. Организация птицеводства и проектирование размера трудового коллектива по обслуживанию птицеводческо-товарной фермы.

Тема 16. Организация производства молока и проектирование размера трудового коллектива по обслуживанию молочно-товарной фермы.

Тема 17. Организация кролиководства и проектирование размера трудового коллектива по обслуживанию кролиководческой фермы.

Тема 18. Организация рыбоводства и проектирование размера рыбоводческой бригады.

### **3.7. Рубежный контроль**

#### **Вопросы рубежного контроля № 1**

*Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях*

1. Понятие, цель и задачи производственного менеджмента. Операционный менеджмент.

2. Принципы и функции производственного менеджмента. Состав производственной системы.

3. Производственные системы: понятие и закономерности.

4. Типы производств. Классификация производственных систем.

5. Предприятие как объект производственного менеджмента.

6. Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии.

7. Место производственного менеджмента в организационной структуре предприятия.

8. Понятие и виды производственных процессов в сельском хозяйстве.

9. Классификация производственных процессов. Методы организации производственного процесса.

10. Производственный цикл и его длительность.

11. Типы управления производственными процессами. Процесс и стадии управления производственным процессом.

12. Принципы процессного подхода к управлению производством.

13. Принципы размещения производственных подразделений предприятия. Организация вспомогательных цехов и служб предприятия.

14. Технологические процессы, используемые при производстве продукции (услуг).

15. Целевые установки производственного менеджмента. Характеристика решений в производственном менеджменте.

16. Оценка и выбор управленческих решений. Суть принципа минимизации

возможных затрат при определенном результате.

17. Показатели операционных приоритетов производственного менеджмента.

*Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Основные этапы развития производственного менеджмента.
2. Особенности производственных систем предприятий АПК.
3. Научная организация труда и ее роль в организации управления производством.
4. Понятие рабочего места, участка, цеха: их виды и назначение.
5. Принципы организации производственного процесса.
6. Типовые элементы бизнес-процесса.
7. Особенности применения процессного подхода к управлению предприятием АПК.
8. Управление технологическими процессами в растениеводстве.
9. Управление производственными процессами в животноводстве.

**Вопросы рубежного контроля № 2**

*Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях*

1. Понятие производственной мощности предприятия. Способы ликвидации «узких» мест.
2. Виды производственных мощностей. Показатели использования производственных мощностей.
3. Задачи и виды производственного планирования. Виды планов предприятия.
4. Сущность прогнозирования, предвидения и планирования. Пределы планирования.
5. Суть оперативного управления производством. Стадии процесса оперативного управления производством.
6. Принципы и правила построения структур управления. Типы структур управления.
7. Понятие и содержание производственной программы предприятия.
8. Натуральные, условно-натуральные и трудовые измерители объема производства. Стоимостные показатели производственной программы.
9. Суть контроллинга. Элементы системы контроллинга.
10. Контроллинг как механизм координации управленческих функций.
11. Системный и ситуационный подходы: понятия, отличия.
12. Принципы производственного планирования.
13. Функции оперативного управления производством.
14. Центры ответственности при внедрении контроллинга.

*Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Производственные мощности предприятий АПК.
2. Особенности разработки производственной программы на сельскохозяйственном предприятии.
3. Контроль выполнения производственной программы

## Вопросы рубежного контроля № 3

### *Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях*

1. Назначение систем управления, их функциональность и особенности применения.
2. Модели и типы комплексных систем управления производством.
3. Индустрия 4.0.: понятие, основные приоритеты. Аддитивное производство.
4. Цифровая экономика: понятие, сферы применения.
5. Понятие качества и его показатели.
6. Качество в системе производственного менеджмента
7. Методы управления качеством на предприятии АПК.
8. Сертификация и контроль качества продукции.
9. Понятие и состав материально-производственных запасов. Управление запасами
10. Системы управления запасами. Логистический подход к управлению запасами.
11. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента. Этапы подбора персонала в системе управления производством.
12. Оценка персонала в системе управления производством.
13. Суть инновационного менеджмента. Управление инновациями в производственной деятельности.
14. Инновационная политика предприятия. Основные этапы процесса инновации.
15. Понятие и сущность производственной стратегии. Формирование производственной стратегии.
16. Основные структурные элементы стратегии. Виды производственных стратегий.
17. Понятие риска. Стандарты в области управления рисками.
18. Управление предприятием с учетом анализа рисков. Экономический риск: понятие и оценка.
19. Аудит качества.
20. Функции запасов.
21. Правила применения системного подхода в производственной системе.
22. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.
23. Концепция развития производственной стратегии.

### *Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Роль автоматизации в управлении производством.
2. Роль цифровизации в управлении производством.
3. «Умное» производство: понятие, применение.
4. Роботизация производственных процессов в АПК.
5. Кадровая политика на предприятии.
6. Классификация кадровой политики.

### 3.8. Промежуточная аттестация

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов и одной ситуационной задачи.

#### Вопросы, выносимые на экзамен

1. Понятие, цель и задачи производственного менеджмента. Операционный менеджмент.
2. Принципы и функции производственного менеджмента.
3. Производственные системы: понятие и закономерности. Состав производственной системы.
4. Типы производств. Классификация производственных систем.
5. Предприятие как объект производственного менеджмента.
6. Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии.
7. Место производственного менеджмента в организационной структуре предприятия.
8. Понятие и виды производственных процессов в сельском хозяйстве.
9. Классификация производственных процессов. Методы организации производственного процесса.
10. Производственный цикл и его длительность.
11. Типы управления производственными процессами. Процесс и стадии управления производственным процессом.
12. Принципы процессного подхода к управлению производством.
13. Принципы размещения производственных подразделений предприятия. Организация вспомогательных цехов и служб предприятия.
14. Технологические процессы, используемые при производстве продукции (услуг).
15. Целевые установки производственного менеджмента. Характеристика решений в производственном менеджменте.
16. Оценка и выбор управленческих решений. Суть принципа минимизации возможных затрат при определенном результате.
17. Основные этапы развития производственного менеджмента.
18. Особенности производственных систем предприятий АПК.
19. Научная организация труда и ее роль в организации управления производством.
20. Понятие рабочего места, участка, цеха: их виды и назначение.
21. Принципы организации производственного процесса.
22. Типовые элементы бизнес-процесса.
23. Особенности применения процессного подхода к управлению предприятием АПК.
24. Управление технологическими процессами в растениеводстве.
25. Управление производственными процессами в животноводстве.
26. Показатели операционных приоритетов производственного



менеджмента.

27. Понятие производственной мощности предприятия. Способы ликвидации «узких» мест.

28. Виды производственных мощностей. Показатели использования производственных мощностей.

29. Задачи и виды производственного планирования. Виды планов предприятия.

30. Сущность прогнозирования, предвидения и планирования. Пределы планирования.

31. Суть оперативного управления производством. Стадии процесса оперативного управления производством.

32. Принципы и правила построения структур управления. Типы структур управления.

33. Понятие и содержание производственной программы предприятия.

34. Натуральные, условно-натуральные и трудовые измерители объема производства. Стоимостные показатели производственной программы.

35. Суть контроллинга. Элементы системы контроллинга.

36. Контроллинг как механизм координации управленческих функций.

37. Системный и ситуационный подходы: понятия, отличия.

38. Производственные мощности предприятий АПК.

39. Принципы производственного планирования.

40. Функции оперативного управления производством.

41. Особенности разработки производственной программы на сельскохозяйственном предприятии.

42. Контроль выполнения производственной программы

43. Центры ответственности при внедрении контроллинга.

44. Назначение систем управления, их функциональность и особенности применения.

45. Модели и типы комплексных систем управления производством.

46. Индустрия 4.0.: понятие, основные приоритеты. Аддитивное производство.

47. Цифровая экономика: понятие, сферы применения.

48. Понятие качества и его показатели.

49. Качество в системе производственного менеджмента

50. Методы управления качеством на предприятии АПК.

51. Сертификация и контроль качества продукции.

52. Понятие и состав материально-производственных запасов. Управление запасами

53. Системы управления запасами. Логистический подход к управлению запасами.

54. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента. Этапы подбора персонала в системе управления производством.

55. Оценка персонала в системе управления производством.

56. Суть инновационного менеджмента. Управление инновациями в производственной деятельности.

57. Инновационная политика предприятия. Основные этапы процесса

инновации.

58. Понятие и сущность производственной стратегии. Формирование производственной стратегии.

59. Основные структурные элементы стратегии. Виды производственных стратегий.

60. Понятие риска. Стандарты в области управления рисками.

61. Управление предприятием с учетом анализа рисков. Экономический риск: понятие и оценка.

62. Роль автоматизации в управлении производством.

63. Роль цифровизации в управление производством.

64. «Умное» производство: понятие, применение.

65. Роботизация производственных процессов в АПК.

66. Аудит качества.

67. Функции запасов.

68. Кадровая политика на предприятии.

69. Классификация кадровой политики.

70. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.

71. Концепция развития производственной стратегии.

72. Правила применения системного подхода в производственной системе.

Приводится пример экзаменационного билета

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Саратовский государственный аграрный университет  
имени Н.И. Вавилова»

Кафедра: «Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1  
по дисциплине «Производственный менеджмент в агробизнесе»

1. Понятие и виды производственных процессов в сельском хозяйстве.
2. Инновационная политика предприятия.
3. Задача.

Общее время межоперационных перерывов при производстве продукта А составляет 30 часов. Полное время, затраченное на производство продукта, составило 60 часов. Время нахождения товара на складе перед реализацией равно 10 часов. Определить время технологического цикла.

30.08.2021 г.

Зав. кафедрой, профессор

И.Л. Воротников

**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### 4.1 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контроль результатов обучения студентов, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Производственный менеджмент в агробизнесе» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных, выходного контролей и контроля самостоятельной работы

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля и контрольные задания для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

#### 4.2 Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)			Описание
<b>высокий</b>	«отлично»	«зачтено»	«зачтено (отлично)»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала
<b>базовый</b>	«хорошо»	«зачтено»	«зачтено (хорошо)»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе
<b>пороговый</b>	«удовлетворительно»	«зачтено»	«зачтено (удовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
–	«неудовлетворительно»	«не зачтено»	«не зачтено (неудовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий

#### 4.2.1. Критерии оценки устного ответа при промежуточной аттестации, текущем контроле, рубежном контроле

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

- **знания:** теоретических основ производственного менеджмента; видов производственных структур и организационных структур управления на предприятиях АПК; организации производства в основных и вспомогательных подразделениях предприятия; содержания, цели и задач производственной программы предприятия АПК; потребностей рынка для формирования стратегии производства предприятия агробизнеса;

– **уметь:** организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия; учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса;

– **владеть:** навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов; разработки мероприятий по модернизации производственной программы предприятия агробизнеса, учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства.

#### Критерии оценки

отлично	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание материала (теоретические основы производственного менеджмента; виды производственных структур и организационных структур управления на предприятиях АПК; организацию производства в основных и вспомогательных подразделениях предприятия; содержание, цели и задачи производственной программы предприятия АПК; потребности рынка для формирования стратегии производства предприятия агробизнеса), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий;</li> <li>- умение организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия; учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, используя современные методы и показатели такой оценки;</li> <li>- успешное и системное владение навыками применения методик анализа производственной структуры предприятия и его основных производственных подразделений на предмет выполнения целей и задач производственной программы и рационального использования производственных ресурсов; разработки мероприятий по модернизации производственной программы предприятия агробизнеса, учитывающей потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства.</li> </ul>
хорошо	обучающийся демонстрирует:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание материала, не допускает существенных неточностей;</li> <li>- в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия; учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, используя современные методы и показатели такой оценки;</li> <li>- в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками применения методов проектирования, построения и обеспечения эффективного функционирования структурных подразделений и производственной системы предприятия в целом; организации эффективного ведения производства на предприятии АПК; разработки производственных программ и рабочих планов для структурных подразделений предприятий агробизнеса.</li> </ul>
<b>удовлетворительно</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала;</li> <li>- в целом успешное, но не системное умение организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия; учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса, используя современные методы и показатели оценки;</li> <li>- в целом успешное, но не системное владение навыками применения методов проектирования, построения и обеспечения эффективного функционирования структурных подразделений и производственной системы предприятия в целом; организации эффективного ведения производства на предприятии АПК; разработки производственных программ и рабочих планов для структурных подразделений предприятий агробизнеса.</li> </ul>
<b>неудовлетворительно</b>	<p>обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (теоретические основы производственного менеджмента; виды производственных структур и организационных структур управления на предприятиях АПК; организацию производства в основных и вспомогательных подразделениях предприятия; содержание, цели и задачи производственной программы предприятия АПК; потребности рынка для формирования стратегии производства предприятия агробизнеса), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки;</li> <li>- не умеет использовать методы и приемы (организовывать оперативный контроль за ходом производства; оценивать эффективность использования производственного потенциала предприятия; выявлять проблемы производственного характера в структурных подразделениях предприятия; учитывать потребности рынка, производственные мощности оборудования для реализации стратегии производства предприятия агробизнеса), допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено;</li> <li>- обучающийся не владеет навыками применения методов проектирования, построения и обеспечения эффективного функционирования структурных подразделений и производственной системы предприятия в целом; организации эффективного ведения производства на предприятии АПК; разработки производственных программ и рабочих планов для структурных подразделений предприятий агробизнеса.</li> </ul>

## 4.2.2. Критерии оценки входного контроля

Оценка «5» - отлично – если обучающийся раскрыл основные положения вопроса, обосновал свой ответ, привел примеры.

Оценка «4» - хорошо - неполно, но правильно изложен ответ на задание, при изложении допущены несущественные ошибки.

Оценка «3» - удовлетворительно – если обучающийся изложил задание недостаточно последовательно и не раскрыл ответ целиком.

Оценка «2» - неудовлетворительно – задание не выполнено или выполненное задание не удовлетворяет требованиям, установленным преподавателем.

## 4.2.3. Критерии оценки доклада

При подготовке доклада обучающийся демонстрирует:

**знания:** понятий и проблемы доклада, позволяющие полно и глубоко излагать материал и отвечать на вопросы аудитории;

**умения:** использовать информационные ресурсы, обобщать и сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, формировать собственный взгляд на проблему, формулировать аргументированные выводы, грамотно и последовательно излагать свои мысли;

**владение навыками:** анализа различных источников информации по данной проблематике, систематизации и структурирования материала доклада.

### Критерии оценки устного доклада

<b>отлично</b>	обучающийся демонстрирует: - знание понятий и проблемы доклада, позволяющие полно и глубоко излагать материал и отвечать на вопросы аудитории; - умения использовать информационные ресурсы, обобщать и сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, формировать собственный взгляд на проблему, формулировать аргументированные выводы, грамотно и последовательно излагать свои мысли; - владение навыками анализа различных источников информации по данной проблематике, систематизации и структурирования материала доклада
<b>хорошо</b>	обучающийся демонстрирует: - знание понятий и проблемы доклада, позволяющие полно и глубоко излагать материал, но не достаточные для точных ответов на вопросы аудитории; - умения использовать информационные ресурсы, обобщать и сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, формировать собственный взгляд на проблему, формулировать не совсем аргументированные выводы, с ошибками последовательно излагать свои мысли; - владение навыками анализа различных источников информации по данной проблематике, систематизации и структурирования материала доклада
<b>удовлетворительно</b>	обучающийся демонстрирует: - знание только основных понятий и проблемы доклада, не позволяющие полно и глубоко излагать материал, не достаточные для ответов на вопросы аудитории; - умения использовать отдельными информационными ресурсами, обобщать и сопоставлять, но с ошибками, различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, формулировать не совсем аргументированные выводы, с ошибками излагать свои мысли; - владение навыками анализа только некоторых источников информации по

	данной проблематике, структурирования материала доклада без систематизации информации
<b>неудовлетворительно</b>	обучающийся: - не подготовил доклад

#### 4.2.4. Критерии оценки выполнения ситуационных задач

При решении ситуационных задач обучающийся демонстрирует:

**знания:** теории по рассматриваемой теме;

**умения:** самостоятельно решать конкретные практические задачи, свободно пользоваться рекомендуемой справочной литературой;

**владение навыками:** принятия стратегических, тактических и оперативных решений в сложившейся ситуации с необходимыми расчетами, пояснениями, выводами и предложениями.

#### Критерии оценки выполнения ситуационных задач

<b>отлично</b>	обучающийся демонстрирует: - высокие теоретические знания по рассматриваемой теме; - умение самостоятельно решать конкретные практические задачи и свободно пользоваться рекомендуемой справочной литературой; - владение навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в сложившейся ситуации с необходимыми расчетами, пояснениями, выводами и предложениями
<b>хорошо</b>	обучающийся демонстрирует: - хорошие теоретические знания по рассматриваемой теме; - умение самостоятельно решать конкретные практические задачи и пользоваться рекомендуемой справочной литературой; - владение навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в сложившейся ситуации с необходимыми расчетами, пояснениями, выводами и предложениями, допустив несущественные ошибки
<b>удовлетворительно</b>	обучающийся демонстрирует: - не полные теоретические знания по рассматриваемой теме; - умение с подсказками преподавателя решать конкретные практические задачи и пользоваться рекомендуемой справочной литературой; - владение навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в сложившейся ситуации с подсказками преподавателя, допустив существенные ошибки, без необходимых расчетов, пояснений, выводов и предложений
<b>неудовлетворительно</b>	обучающийся: - не знает теории по рассматриваемой теме; - не умеет самостоятельно решать конкретные практические задачи и пользоваться рекомендуемой справочной литературой; - не решил задачу.

#### 4.2.5. Критерии оценки выполнения кейс-заданий

При выполнении кейс-заданий обучающийся демонстрирует:

**знания:** теории и методологии рассматриваемой проблемы, позволяющие четко определять цель, задачи и ключевые позиции кейс-задания;

**умения:** обрабатывать и систематизировать полученную информацию,

аргументировать свою позицию по рассматриваемой проблеме;

**владение навыками:** четкого определения проблемы, систематизации доказательств, формулирования аргументированных выводов и рекомендаций.

### Критерии оценки выполнения кейс-заданий

<b>отлично</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"><li>– глубокие знания теории и методологии рассматриваемой проблемы, позволяющие ему четко определить цель, задачи и ключевые позиции кейс-задания;</li><li>– умение обрабатывать и систематизировать полученную информацию, аргументировать свою позицию по рассматриваемой проблеме;</li><li>– владение навыками четкого определения проблемы, систематизации доказательств, формулирования аргументированных выводов и рекомендаций.</li></ul>
<b>хорошо</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"><li>– хорошие знания теории и методологии рассматриваемой проблемы, позволяющие ему четко определить цель, задачи и ключевые позиции кейс-задания;</li><li>– умение обрабатывать и систематизировать полученную информацию, но недостаточную для обоснования своей позиции по рассматриваемой проблеме;</li><li>– владение навыками определения проблемы, недостаточной систематизации доказательств, формулирования аргументированных выводов и рекомендаций.</li></ul>
<b>удовлетворительно</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"><li>– слабые знания теории и методологии рассматриваемой проблемы, что не позволяет ему четко определить цель, задачи и ключевые позиции кейс-задания;</li><li>– умение обрабатывать полученную информацию, но недостаточную для обоснования своей позиции по рассматриваемой проблеме;</li><li>– владение навыками определения проблемы, недостаточной систематизации доказательств, формулирования выводов без рекомендаций</li></ul>
<b>неудовлетворительно</b>	обучающийся: <ul style="list-style-type: none"><li>– не знает теории и методологии рассматриваемой проблемы, не понимает цели и задач кейс-задания;</li><li>– не умеет обрабатывать и систематизировать полученную информацию, аргументировать свою позицию по рассматриваемой проблеме;</li><li>– не владеет навыками четкого определения проблемы, систематизации доказательств, формулирования аргументированных выводов и рекомендаций.</li></ul>

### 4.2.6. Критерии оценки выполнения курсового проекта

При выполнении курсового проекта обучающийся демонстрирует:

**знания:** методологических основ построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, отражающих состояние и развитие организации производства на предприятиях агропромышленного комплекса;

**умения:** пользоваться современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические явления и процессы на микро- и макроуровне (в том числе прогнозирования их развития);



разрабатывать мероприятия по совершенствованию организации производства в отраслях и структурных подразделениях предприятий АПК; проектировать размер и состав трудовых коллективов; давать оценку деятельности структурных подразделений и предприятия в целом;

**владение навыками** разработки организационной и производственной структур предприятия АПК; методиками оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации производства; методами анализа и оценки уровня организации производства с целью использования полученных сведений для принятия управленческих решений.

### Критерии оценки выполнения курсового проекта

<b>отлично</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- курсовой проект выполнен в срок и его структура и оформление соответствует предъявляемым требованиям;</li> <li>- проект выполнен самостоятельно; характеризуется актуальностью, научной новизной, практической ценностью; содержит в себе рекомендации для практического внедрения, присутствуют собственные выводы и предложения автора;</li> <li>- автор освоил программный материал, умеет пользоваться научной, справочной и методической литературой, уверенно защищает свои выводы и предложения, представленные в курсовом проекте</li> </ul>
<b>хорошо</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные требования к курсовому проекту выполнены, но при этом в работе допущены не существенные ошибки;</li> <li>- проект выполнен самостоятельно; характеризуется актуальностью, научной новизной, практической ценностью; содержит в себе рекомендации для практического внедрения, присутствуют собственные выводы и предложения автора;</li> <li>- автор освоил программный материал, умеет пользоваться научной, справочной и методической литературой, уверенно защищает свои выводы предложения, представленные в курсовом проекте, но при этом допускает несущественные неточности.</li> </ul>
<b>удовлетворительно</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные требования к курсовому проекту выполнены с грубыми нарушениями, в работе допущены существенные ошибки;</li> <li>- проект выполнен с подсказками преподавателя; не прослеживается актуальность, отсутствует научная новизна, присутствуют не обоснованные выводы и предложения автора;</li> <li>- автор не освоил в полном объеме программный материал, не умеет пользоваться научной, справочной и методической литературой, не может защитить свои выводы предложения, представленные в курсовом проекте.</li> </ul>
<b>неудовлетворительно</b>	<p>обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не подготовил курсовой проект</li> </ul>

#### 4.2.7. Критерии оценки выполнения контрольных работ

При выполнении контрольных (самостоятельных) работ обучающийся демонстрирует:

**знания:** методов отбора и оценки поставщиков, структуру государственных контрактов;

**умения:** заключать контракты с целью минимизации издержек производства и повышения качества продукции в соответствии с конъюнктурой на отраслевом рынке;

**владение навыками:** разработки плана закупок и проведения мероприятий по поиску и отбору поставщиков на отраслевом рынке.

### **Критерии оценки выполнения контрольных работ**

<b>отлично</b>	обучающийся демонстрирует: - полные и правильные ответы на все вопросы, успешное решение задач с необходимыми пояснениями, корректная формулировка понятий и категорий
<b>хорошо</b>	обучающийся демонстрирует: - недостаточно полные и правильные ответы на все вопросы, несущественные ошибки в решении задач
<b>удовлетворительно</b>	обучающийся демонстрирует: - допущены ошибки в решении задач, неточные формулировки, отсутствуют ответы на 1-2 вопроса
<b>неудовлетворительно</b>	обучающийся: - задание не выполнил, совершил большое количество существенных ошибок

*Разработчик: доцент, Наянов А.В.*



(подпись)