

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет инженерного менеджмента  
Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой теории и систем  
отраслевого управления  
Протокол от «28» августа 2019 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ**

направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

направленность (профиль):  
**«Управление производственными системами»**

квалификация (степень) выпускника  
**магистр**

форма обучения  
**очно-заочная**

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Авторы–составители:

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления  
Серебренников С.С.

старший преподаватель кафедры теории и систем отраслевого управления Бородулин А.Л.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент  
Серебренников С.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>5</b>
<b>3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>5</b>
<b>4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>7</b>
4.1. Текущий контроль успеваемости.....	7
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>7</i>
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>7</i>
4.2. Промежуточная аттестация.....	10
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	<i>10</i>
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации .....</i>	<i>11</i>
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства.....</i>	<i>11</i>
4.3. Методические материалы.....	12
<b>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>14</b>
<b>6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>19</b>
6.1. Основная литература.....	19
6.2. Дополнительная литература.....	19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	19
6.4. Нормативные правовые документы.....	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	19
6.6. Иные источники.....	19
<b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....</b>	<b>21</b>

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1.А	Способность анализировать систему управления организацией
ДПК-2	Способность управлять процессами планирования и организации производства в условиях нестабильности и турбулентности политической и экономической среды	ДПК-2.1	Способность анализировать эффективность организации производства

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В. Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ПК-1.1.А	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сущность организации, как основного звена экономики отраслей</li> <li>• основные понятия производственного менеджмента</li> <li>• основные принципы построения экономической системы организации</li> <li>• основные этапы принятия управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li> <li>• отечественный и зарубежный опыт управления производством</li> <li>• виды организационных и производственных структур</li> <li>• модели и методы принятия решений в производственном менеджменте</li> <li>• методы организационного проектирования производственных систем</li> <li>• модели и методы управления производственной системой организации</li> </ul> <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определять организационно-правовые формы организаций</li> <li>• находить и использовать необходимую экономическую информацию</li> <li>• выявлять проблемы экономического характера при</li> </ul>

		<p>анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по проблемам управления производством</li> <li>• осуществлять выбор целей, задач и стратегий производственной деятельности в соответствии с корпоративной стратегией организации</li> </ul> <p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет методами анализа и оценки уровня управления производством</li> <li>• владеет навыками выбора оптимальных вариантов принятия управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li> <li>• владеет навыками выбора оптимальных вариантов организации производственных процессов</li> </ul>
	ДПК-2.1	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципы и методы управления основными и оборотными средствами, методы оценки эффективности их использования</li> <li>• организацию производственного и технологического процессов</li> <li>• состав материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации, показатели их эффективного использования</li> <li>• систему показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта, и ее результаты</li> <li>• способы экономии ресурсов, энергосберегающие технологии</li> <li>• показатели оценки эффективности различных направлений деятельности организации и пути ее повышения</li> <li>• механизмы ценообразования, формы оплаты труда</li> <li>• основные технико-экономические показатели деятельности организации и методику их расчета</li> </ul> <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определять состав материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации</li> <li>• собрать необходимую информацию для проведения экономического и финансового анализа деятельности коммерческой организации, заполнять первичные документы по экономической деятельности организации</li> <li>• использовать информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>• рассчитывать по принятой методологии основные технико-экономические показатели деятельности</li> </ul>

		организации
		<u>на уровне навыков:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет экономическими инструментами управления элементами производственной системы организации</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Место дисциплины

Дисциплина Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» относится к обязательным дисциплинам вариативной части образовательной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Управление производственными системами» и изучается в 1 семестре.

### Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 3 ЗЕТ (108 академических часа/81 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится 8 академических часа/6 астрономических часа, в форме практических занятий – 24 академических часа/ 18 астрономических часов. На проведение промежуточной аттестации выделяется 36 академических часов/27 астрономических часов. На самостоятельную работу обучающихся отводится 40 академических часов/ 30 астрономических часов.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности	18	2		6		10	Т
Тема 2	Производственные ресурсы и производственная структура предприятия	18	2		6		10	О, Кейс
Тема 3	Производственный и технологический процессы	18	2		6		10	Т
Тема 4	Концентрация производства и интеграция. Отраслевые особенности организации производственных процессов в организации (предприятии).	18	2		6		10	О
Промежуточная аттестация		36						Экз, КР
Всего:		108	8		24		40	

Условные обозначения: опрос(О), тестирование(Т), бизнес-кейс(Кейс) экзамен(Э), курсовая работа (КР)

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности

Предприятие: понятие, сущность и экономические основы функционирования. Производственное предприятие – основа экономики. Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия. Методологические аспекты функционирования предприятия. Общая характеристика внешней среды предприятия.

Системные представления о взаимодействия предприятия и внешней среды. Внутренняя среда предприятия.

Организационно-правовые формы организаций (предприятий): хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, акционерное общество: сущность и особенности функционирования. Виды предприятий в отрасли.

## **Тема 2. Производственные ресурсы и производственная структура предприятия**

Основные фонды: структура, оценка наличия, состояния, движения и использования. нематериальные активы: сущность, назначение, классификация, оценка. Амортизация нематериальных активов. Оборотные средства строительной организации: назначение, структура. Система показателей для измерения эффективности использования материальных ресурсов. Резервы эффективного использования материальных ресурсов. Трудовые ресурсы строительной организации и эффективность их использования. Экстенсивные и интенсивные факторы развития строительного предприятия.

Типы производства, их технико-экономическая характеристика. Влияние типа производства на методы его организации. Производственная структура организации (предприятия), факторы ее определяющие. Элементы производственной структуры. Функциональные подразделения организации (предприятия). Производственная инфраструктура как необходимая основа для экономического развития организации (предприятия). Инструментальное, складское ремонтное хозяйство. Организация транспортного хозяйства. Организация сбыта продукции. Тенденции развития производственной инфраструктуры организации (предприятия), пути её совершенствования.

## **Тема 3. Производственный и технологический процессы**

Производственный процесс в организации (на предприятии): понятие, содержание, основные принципы рациональной организации. Структура производственного процесса. Производственный цикл, его длительность. Организация производственного процесса. Поточное производство как эффективная форма организации производственного процесса: сущность, принципы, признаки организации, расчет основных параметров. Технологический процесс, его элементы.

## **Тема 4. Концентрация производства и интеграция. Отраслевые особенности организации производственных процессов в организации (предприятии).**

Размер предприятия. Технологическая и контрактная концепции предприятия. Субаддитивность издержек. Издержки контроля. Трансакционные издержки. Сущность концентрации производства. Минимально эффективный масштаб производства. Влияние форм организации производства на формы концентрации производства. Специализация. Кооперирование. Комбинирование. Горизонтальная, вертикальная и конгломератная интеграция. Стимулы интеграции. Особенности слияний и поглощений в России.

Классификационные признаки отраслей. Предприятие как объект отраслевого экономического анализа. Отраслевая и территориальная структура народного хозяйства. Особенности отраслевой структуры народного хозяйства. Понятие экономического сектора экономики. Отрасли сферы материального производства (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство, торговля, общественное питание) и непродуцированной сферы (здравоохранение, образование, наука, культура, искусство, кредитно-финансовые организации, жилищно-коммунальное хозяйство, административные организации).



#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

##### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности	Т
Тема 2	Производственные ресурсы и производственная структура предприятия	О, Кейс
Тема 3	Производственный и технологический процессы	Т
Тема 4	Концентрация производства и интеграция. Отраслевые особенности организации производственных процессов в организации (предприятии).	О

Условные обозначения: опрос(О), тестирование(Т), бизнес-кейс (Кейс)

##### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

##### **Типовые тестовые вопросы по теме 1:**

1. Государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя осуществляет
  - А. администрация города
  - В. налоговая служба
  - С. роспотребнадзор
  - Д. государственная инспекция труда
2. Предпринимательство называется производственным, если:
  - А. сам предприниматель непосредственным образом с применением средств и факторов производства производит продукцию, товары, услуги, работы, информацию, духовные ценности для последующей продажи потребителям, покупателям, торговым организациям
  - В. предприниматель производит продукцию, товары, услуги, работы, информацию, духовные ценности для последующей продажи оптовым организациям
  - С. предприниматель производит продукцию, товары, услуги, и сам непосредственно реализует их через оптовые и розничные торговые точки с применением инструментов маркетинга и стратегического планирования
  - Д. нет правильного ответа
3. К закреплённым законом характерным чертам предпринимательской деятельности не относится следующая из перечисленных характеристик:
  - А. самостоятельная рискованная деятельность
  - В. систематический процесс
  - С. инновационный процесс
  - Д. процесс, направленный на получение прибыли
4. Факторы конкурентоспособности предприятия, связанные с производством, включают в себя:
  - А. способность к инновациям в производственных процессах
  - В. способность к инновациям в продукции
  - С. высокая фондоотдача
  - Д. размещение производства, гарантирующее низкие издержки

- Е. обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой
- Ф. способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок

**Типовые вопросы к опросу по теме 2:**

1. Что понимается под производственной структурой предприятия?
2. Какие виды производственных структур в отрасли Вы знаете?
3. Назовите факторы, определяющие производственную структуру полиграфического предприятия.
4. Назовите формы специализации полиграфических предприятий и его структурных подразделений
5. Какие критерии оптимальности используются при планировке размещения подразделений предприятия?
6. В чем заключается основная идея способа Мазера при планировании размещения подразделений предприятия?
7. Назовите возможные варианты схем размещения оборудования
8. Как схема размещения оборудования связана с типом производства?
9. Какие базовые модели организационных структур управления Вы знаете?
10. Какова взаимосвязь организационной структуры управления с производственной структурой предприятия?

**Типовой кейс по теме 2:**

Кейс «Двойное неподчинение»  
(журнал "Секрет фирмы" № 3 (90) 24.01.2005)

Когда в компании наряду с текущей деятельностью появляются новые проекты и бизнес-направления, проблема двойного подчинения возникает неизбежно. Теория управления в этом случае уповает на снижение контроля и делегирование ответственности сотрудникам. Однако многие российские компании идут в прямо противоположном направлении.

**Постоянные перемены**

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации – специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление. Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия. Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого – группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры. Но, по словам Константина Диесперова, гендиректора компании «2-Systems», разработчика продукции для компании «Рокоп», «если таких проектов становится 30–40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих». Выходом из ситуации становится матричная структура.

**Двойственность матрицы**

Матричная структура стала особенно популярна в 1980-е годы. Классическая матричная структура образована «наложением» проектной структуры на функциональную и основана на принципе двойного подчинения исполнителей. При такой организации сотрудники временно и по ограниченному кругу вопросов подчиняются руководителю проекта. Вместе с тем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям.

Таким образом, матричная организация позволяет вести работу подразделений по нескольким направлениям – основному и временным (проектным).

Особенный интерес к ней проявляют отрасли, где требуется оперативность управления и быстрая реакция на рыночные изменения: информационные технологии, банковская деятельность, наукоемкие производства, а также поставщики услуг в сфере b2b – консалтинговые и аудиторские компании, маркетинговые и креативные агентства. Однако многие компании на собственном опыте убедились, что один недостаток матричной структуры зачастую способен перекрыть едва ли не все выгоды от ее внедрения. «Двойная подчиненность приводит к путанице и конфликтам: избыточность каналов связи порождает информационную путаницу и дублирование обязанностей, что ослабляет личную подотчетность», – писал американский теоретик управления Лори Муллинз еще в начале 1990-х годов. Поэтому каждая компания ищет собственное «противоядие».

### **Подчиняться по правилам**

Сама идея матричной структуры – в высокой степени доверия сотрудникам и, как следствие, в снижении количества уровней корпоративной иерархии. Такая система по праву считается «продвинутой», характерной для компаний с высокой степенью организованности и компетентности сотрудников и зрелой корпоративной культурой. Но российский бизнес, видимо, изобретает собственную модель. Ту, которая сочетала бы достоинства матрицы с возможностью «держат руку на пульсе» бизнеса. Поэтому способ №1 борьбы с проблемой двойного подчинения на российских предприятиях – регламентация управленческих процессов и полномочий руководителей. «Во многих компаниях создаются положения, определяющие зоны ответственности, функции, взаимодействия подразделений и т. д.», – говорит Александр Карпов, гендиректор компании «РиК». «Но у регламентации есть свои пределы. Ведь два руководителя не могут расписать до мелочей, что конкретный сотрудник, допустим, до обеда работает на одного, а после – на другого. Поэтому часто оказывается, что теоретически сотрудник занят в проекте, но в какой-то определенный промежуток времени его фактическая занятость нулевая. По этой причине помимо регламентов, которые регулируют подчиненность сотрудника функциональному руководителю или менеджеру проекта, мы вводим автоматизированную систему учета работ, в том числе рабочего времени», – рассказывает Сергей Ряковский, заместитель генерального директора по кадровой политике ОАО «ОКБ Сухого».

Хотя создание регламентов решает некоторые проблемы, эффективность такого решения нередко сомнительна. Виной всему слабая исполнительская дисциплина. «Разработали регламент взаимодействия. Его подписали оба начальника. А на следующий день благополучно про него забыли. Не привыкли в наших компаниях соблюдать „правила игры“. Поэтому регламенты, к сожалению, не помогают», – признает Александр Карпов. Леонид Евенко, ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ, на собственном опыте убедился в спорности подобного подхода: «Наша попытка избежать сложностей двойного подчинения на „КамАЗе“ и „Уралмаше“ тоже состояла в том, чтобы подробно расписать полномочия и ответственность всех руководителей. Только через пять лет мы окончательно поняли: не сработало. Нужно было делать с точностью до наоборот. Ведь смысл матрицы в предоставлении максимальной свободы подчиненным».

### **Паны дерутся**

Однако реализовать потенциал матричной структуры непросто. Особенно если в деловой культуре исторически сильны традиции авторитаризма. Стремление сохранить прямое управление исполнителем даже в условиях многоначалия привело к созданию способа №2 – перевод принятия решения с исполнительского уровня на уровень непосредственных руководителей.

Таким приемом, в частности, пользуются во многих российских компаниях. Там, по словам Дмитрия Павочки, директора департамента управленческого консультирования

«БДО Юникон Консалтинг», просто заставляют всех начальников (функциональных и проектных менеджеров, руководителей бизнесединиц) договариваться, как лучше распределить время и компетенции сотрудников по проектам: «При этом право давать указания подчиненным имеет только один из них: он доносит до сотрудников согласованное решение руководства. Конечно, проблемы остаются: начальники, например, регулярно конфликтуют из-за ресурсов. Но договориться они вынуждены, а проблема двойного подчинения формально решена». Издержки этой вынужденной меры очевидны: такой выход из ситуации скорее переводит проблему в другую плоскость, нежели реально способствуют ее решению. По словам Сергея Ряковского, «когда руководители разбираются между собой – это завуалированный бардак. Ведь все равно принимающий решение руководитель оказывается перегруженным, а издержки диспетчирования очень высоки. Кроме того, конфликты руководства, хоть и спасают сотрудников от двойного подчинения, могут по своим последствиям быть еще более разрушительными для работы компании».

### **Наказывать рублем**

Матриц в чистом виде в российском бизнесе не так много. А некоторые эксперты считают, что и вовсе нет. Компании к ним только идут. Но проблема двойного подчинения возникает и в промежуточных, эволюционирующих организационных структурах. Как правило, она связана с выделением новых направлений бизнеса или выходом на новые ниши рынка. Но прежняя структура обычно с трудом взаимодействует с новыми образованиями. Например, руководитель функционального подразделения может активно конфликтовать с вновь назначенным руководителем бизнес-направления. Ведь по сути люди в их подчинении одни и те же. Только теперь им надо работать на два фронта – по профилю функционального подразделения и в рамках деятельности бизнесединицы. Способ №3 снятия подобных конфликтов – перевод проблемы из плоскости межличностных коммуникаций в экономическую. Директор по развитию и стратегическим проектам IBS Сергей Прошлецов уверен, что правильное распределение ресурсов должно опираться на итоговую прибыльность как подразделения, так и компании в целом: «Наиболее сложные коллизии возникают, когда, например, менеджер по продажам одного подразделения приходит к руководителю другого, просит его снять людей с коммерческих проектов и направить их на предпродажную работу, успешное завершение которой в перспективе может дать очень большой эффект. Ведь здесь от правильного решения руководителя будет зависеть экономический результат работы подразделения»

Правда, работает этот подход только в том случае, если оценка эффективности функционального подразделения проводится по целевым показателям, отражающим систему бизнес-задач подразделения. Разработана она может быть, в частности, в рамках внедрения системы KPI.

Идеальным же воплощением подобной модели можно считать систему внутреннего рынка в компании: все подразделения рассматриваются как центры прибыли и оказывают услуги друг другу. Тем более что при наличии внешних поставщиков тех же услуг возможность остаться без внутреннего заказчика, т. е. продемонстрировать свою неэффективность, становится вполне реальной. Перед лицом такой угрозы и приоритеты, и механизмы принятия решений конфликтующих руководителей, как правило, меняются. И стимулов к сотрудничеству становится больше.

Проблема в том, что полностью автономные бизнес-единицы для подавляющего большинства компаний оказываются слишком затратными. Поэтому многим эта модель не по силам. В этом случае на первый план выходит вопрос о том, что для компании наиболее необходимо: повышение мобильности или оптимизация затрат. И данный вопрос решается не в пользу первого. «Это все равно, что сносить дом, чтобы заменить нефункционирующий водопровод. Попытка полностью побороть двойное подчинение либо вернет к централизации (что будет тормозить развитие компании), либо приведет к

дальнейшему делению на абсолютно независимые бизнес-единицы (что повлечет за собой рост суммарных затрат)», – считает Александр Карпов.

### **Трудности не пугают**

Многие управленцы сходятся на том, что пытаться полностью искоренять двойное подчинение не стоит. «На 100% проблему все равно не решить. Ведь чудес не бывает: за плюсы матричной структуры приходится платить, жертвуя принципом единоначалия», – уверены многие эксперты. А Сергей Ряковский считает, что «в сфере разработки продукции, двойное подчинение – это вообще не проблема, а способ существования. Подчиненные, оставаясь в функциональных подразделениях, периодически переходят в оперативное подчинение руководителям проектов. Да, трудности возникают, но „караул“ кричать не стоит. К тому же делегирование и свобода действий подчиненных, так любимые теоретиками, в нашей сфере – авиастроении – объективно невозможны. Представляете, что случится, если мы разрешим сотруднику самому решать, будет он сначала делать самолет для Индии или для России?»

### **Поиск мотива**

Способы смягчить трудности, связанные с нарушением принципа единоначалия, в компаниях разнятся в зависимости от приоритетов менеджмента и организационных ресурсов компании. Но в большинстве случаев управленцы сходятся в одном: лучшее решение проблемы двойного подчинения – заинтересованность в этом самих работников. Константин Диесперов: «Главная задача – не просто расписать права и обязанности, а создать схему, при которой выгодно делать так, как установили». Поэтому некоторые компании, нацеленные на долгосрочные выгоды, уже готовят почву для реализации способа №4 – создают особые системы мотивации сотрудников (проектные бонусы) и обеспечивают понимание общих целей. Если же проектное управление в компании – не единичный случай, то, по словам Леонида Евенко, от подобных долгосрочных решений не уйти: «Роль механизмов, организационных или экономических, намного ниже, нежели способность команды совместно решать свои проблемы. Руководитель не должен ревновать к степени свободы подчиненных. Делегирование полномочий и снижение контроля, развитие корпоративной культуры – единственно возможное долгосрочное решение».

Вопросы для обсуждения

1. В каких отраслях наиболее распространены матричные организационные структуры?
2. В чем состоят основные трудности при внедрении матричных оргструктур?
3. Какие пути преодоления недостатков матричной оргструктуры выработаны современными руководителями?

### **Типовые вопросы к тестированию по теме 3:**

1. Совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на предприятии для изготовления продукции называется
  - A. технологическим процессом
  - B. производственным процессом
  - C. технологической операцией
  - D. технологическим циклом
  - E. естественным процессом
2. Часть производственного процесса, содержащая целенаправленные действия по изменению состояния предмета труда называется:
  - A. технологическим процессом
  - B. производственным процессом
  - C. технологической операцией
  - D. технологическим циклом
  - E. естественным процессом
3. Производственные процессы, состоящие только из последовательно выполняемых

операций, называют

- A. Вспомогательными
  - B. Основными
  - C. Обслуживающими
  - D. Простыми
  - E. Сложными
4. Производственный процесс в результате которого получается продукция, как правило, используемая на данном предприятии, для обеспечения нормального функционирования основного процесса называется
- A. технологическим процессом
  - B. производственным процессом
  - C. технологической операцией
  - D. технологическим циклом
  - E. естественным процессом

**Типовые вопросы к опросу по теме 4:**

1. Охарактеризуйте границы отрасли.
2. Дайте характеристику различным типам отраслевых структур. Приведите примеры.
3. На основе каких критериев, можно выделить границы отрасли? Опишите эти критерии.
4. Какие показатели можно использовать при анализе отраслевой структуры рынка?
5. Сформулируйте определение положительного и отрицательного масштаба производства.
6. Расскажите о факторах, влияющих на отраслевую структуру рынка.

## 4.2. Промежуточная аттестация

### 4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1.А	Способность анализировать систему управления организацией
ДПК-2	Способность управлять процессами планирования и организации производства в условиях нестабильности и турбулентности политической и экономической среды	ДПК-2.1	Способность анализировать эффективность организации производства

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.1.А	<ul style="list-style-type: none"> <li>демонстрирует знания основных понятий производственного менеджмента, основных принципов построения экономической системы организации, видов организационных и производственных структур</li> <li>исследует систему управления организацией, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>продемонстрировано свободное владение основными понятиями производственного менеджмента, основными принципами построения экономической системы организации, знаниями об особенностях видов организационных и производственных структур</li> <li>выявлены объекты и субъекты управления, определена организационная структура предприятия</li> <li>выявлены проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li> <li>предложены способы их решения и оценены ожидаемые результаты</li> </ul>
ДПК-2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>владеет механизмом оценки эффективности производства продукции на промышленном предприятии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>собрана необходимая информация для проведения экономического и финансового анализа деятельности</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определяют параметры оценки эффективности управления производственными системами</li> <li>• измеряет и анализирует показатели процесса производства</li> </ul>	<p>коммерческой организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использованы информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>• продемонстрировано владение механизмом оценки эффективности производства продукции на промышленном предприятии</li> <li>• грамотно определены параметры оценки эффективности управления производственными системами</li> <li>• проведены измерения и анализ показателей процесса производства</li> </ul>
--	---	--



#### **4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации**

По дисциплине Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в устной форме в виде решения кейсов. Все задания в билете направлены на проверку качества освоения компетенций ПК-1.1.А и ДПК-2.1.

Вторым средством промежуточной аттестации по дисциплине является защита выполненной курсовой работы. Во время защиты курсовой работы проверяется качество освоения компетенция ПК-1.1.А и ДПК-2.1..

#### **4.2.3. Типовые оценочные средства**

Типовой вариант билета

##### **Билет 1**

Ознакомьтесь с текстом кейса. Дайте ответы на вопросы.

«Ремонтный завод «Энергомеханика»

(товары производственно-технического назначения)»

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.)

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (плавно-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах - поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивалась внебюджетными способами — бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствовавшей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо наработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующая стратегия: увеличить объем сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем планировалось также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т.п.) Для повышения привлекательности

завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство, - выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие - подвергались проверке и лишались поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения:

1. Что включает в себя общее планирование предприятия? (формирование концепции фирмы и ее миссии). Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. Почему руководство решило проверить все направления деятельности предприятия на соответствие миссии завода?

3. Какими путями было запланировано достижение главной цели завода – увеличение объема сбыта?

## **Билет №2**

Ознакомьтесь с текстом кейса. Дайте ответы на вопросы.

### **Организация фирмы «Федерал Экспресс»**

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэри, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэри показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламномобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

#### Вопросы

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

#### Типовые темы курсовых работ:

1. Производственная инфраструктура промышленного комплекса в условиях трансформации экономики.
2. Анализ управления производственной инфраструктурой промышленного предприятия (на примере...)
3. Проблемы эффективности инфраструктуры предприятий
4. Развитие инфраструктуры промышленного комплекса в условиях глобализации экономики
5. Системный подход к развитию производственной инфраструктуры предприятия
6. Исследование факторов влияния на функционирование производственной инфраструктуры
7. Взаимосвязь научно-технического прогресса и эффективности производственной инфраструктуры
8. Основные направления совершенствования организации производственной инфраструктуры отраслевых предприятий (на примере...)
9. Оценка влияния совершенствования производственной инфраструктуры на показатели деятельности предприятия
10. Особенности обеспечения устойчивости функционирования производственной инфраструктуры на примере промышленной компании «...»
11. Социально-экономическая состоятельность и эффективность предприятий производственной инфраструктуры на примере предприятий (отрасли).
12. Анализ использования производственного потенциала инфраструктуры...
13. Моделирование оптимальной структуры производственной инфраструктуры промышленного предприятия
14. Формирование структуры механизма управления производственной инфраструктуры предприятия
15. Тенденции и особенности развития инфраструктурных предприятий... отрасли

#### 4.3. Методические материалы

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» проводится в двух формах:

1. виде устного ответа студента по билету(экзамен);
2. защиты отчета о выполнении курсовой работы.

Каждый экзаменационный билет состоит из 1 задания в форме кейсов. Задание билета предполагает анализ кейса, выработку управленческого решения и/или анализ предложенных стратегий.

На выполнение задания студенту отводится 60 минут. После проверки преподавателем ответов на вопросы кейса, студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы по темам курса.

Шкала оценивания для экзамена:

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"><li>1. продемонстрировано свободное владение основными понятиями производственного менеджмента, основными принципами построения экономической системы организации, знаниями об особенностях видов организационных и производственных структур</li><li>2. выявлены проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li><li>3. предложены способы их решения и оценены ожидаемые результаты</li><li>4. грамотно определены параметры оценки эффективности управления производственными системами</li></ol>
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"><li>1. продемонстрировано свободное владение основными понятиями производственного менеджмента, основными принципами построения экономической системы организации, знаниями об особенностях видов организационных и производственных структур</li><li>2. выявлены проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li><li>3. предложены не самые эффективные способы их решения и оценены ожидаемые результаты</li><li>4. грамотно определены параметры оценки эффективности управления производственными системами</li></ol>
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"><li>1. продемонстрировано свободное владение основными понятиями производственного менеджмента, основными принципами построения экономической системы организации, знаниями об особенностях видов организационных и производственных структур</li><li>2. выявлены проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li><li>3. предложены не самые эффективные способы их решения и оценены ожидаемые результаты</li><li>4. не определены параметры оценки эффективности управления производственными системами</li></ol>

«не удовлетворительно»	<p>Оценка «не удовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не продемонстрировано свободное владение основными понятиями производственного менеджмента, основными принципами построения экономической системы организации, знаниями об особенностях видов организационных и производственных структур</li> <li>2. не выявлены проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, связанных с принятием управленческих решений в сфере производственного менеджмента</li> <li>3. предложены не самые эффективные способы их решения и оценены ожидаемые результаты</li> <li>4. не определены параметры оценки эффективности управления производственными системами</li> </ol>
------------------------	---

Второй формой промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» является защита отчета о выполнении курсовой работы. Работа выполняется в течение семестра одновременно с освоением студентом тем, заявленных в плане. В процессе выполнения курсовой работы предусмотрено 3 контрольных точки, предполагающие проверку выполнения этапа. После выполнения всех этапов студент предоставляет к защите отчет о выполненной работе.

Шкала оценивания для курсовой работы:

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	<p>Оценка «отлично» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. собрана необходимая информация для проведения экономического и финансового анализа деятельности коммерческой организации</li> <li>2. выявлены объекты и субъекты управления, определена организационная структура предприятия</li> <li>3. использованы информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>4. продемонстрировано владение механизмом оценки эффективности производства продукции на промышленном предприятии</li> <li>5. проведены измерения и анализ показателей процесса производства</li> </ol>
«хорошо»	<p>Оценка «хорошо» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. собрана необходимая информация для проведения экономического и финансового анализа деятельности коммерческой организации</li> <li>2. выявлены объекты и субъекты управления, определена организационная структура предприятия</li> <li>3. использованы информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>4. продемонстрировано владение механизмом оценки эффективности производства продукции на промышленном предприятии</li> <li>5. не в полном объеме проведены измерения и анализ показателей процесса производства</li> </ol>
«удовлетворительно»	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. собрана необходимая информация для проведения экономического и финансового анализа деятельности коммерческой организации</li> <li>2. выявлены объекты и субъекты управления, определена организационная структура предприятия</li> <li>3. использованы информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>4. не продемонстрировано владение механизмом оценки</li> </ol>

	<p>эффективности производства продукции на промышленном предприятии</p> <p>5. не в полном объеме проведены измерения и анализ показателей процесса производства</p>
«не удовлетворительно»	<p>Оценка «не удовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. собрана необходимая информация для проведения экономического и финансового анализа деятельности коммерческой организации</li> <li>2. выявлены объекты и субъекты управления, определена организационная структура предприятия</li> <li>3. не использованы информационные технологии для решения организационно-экономических задач</li> <li>4. не продемонстрировано владение механизмом оценки эффективности производства продукции на промышленном предприятии</li> <li>5. не проведены измерения и анализ показателей процесса производства</li> </ol>

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.01 «Производственная инфраструктура предприятия» включает следующие основные виды занятий:

1. лекции;
2. практические занятия;
3. самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают объекты стратегического управления, подходы к проведению стратегического анализа, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: выполнение критических заданий, тестирований, разбор типовых ситуаций.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. законспектируйте главы из основных источников литературы, соответствующие изучаемой теме;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине по отдельным темам учебной программы. При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

### **Подготовка к промежуточной аттестации**

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не

удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

1. программой дисциплины;
2. перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
3. тематическими планами лекций, семинарских занятий;
4. контрольными мероприятиями;
5. учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
6. электронными ресурсами;
7. типовым вариантом задания к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации. При подготовке к экзамену рекомендуется использовать следующий перечень вопросов:

1. Предмет и метод управления производственной инфраструктурой.
2. Производственная структура предприятия
3. Перечислите состав подразделений, образующих производственную инфраструктуру предприятия.
4. Понятие производственной инфраструктуры и этапы ее проектирования.
5. Организация инструментального обеспечения производства.
6. Организация технического обслуживания и ремонта оборудования на предприятии.
7. Организация материально-технического снабжения и складского хозяйства на предприятии.
8. Организация энергетического хозяйства на предприятии.
9. Организация транспортного обеспечения производства.
10. Специфические особенности энергохозяйства в системе производственного менеджмента.
11. Этапы организации деятельности транспортного хозяйства.
12. Принципы и формы централизованной доставки грузов внутри предприятия.
13. Характеристика различным видам выравнивания хранимых запасов готовой продукции.
14. Параметры складской системы и перечень операций системы складирования.
15. Особенности планирования потребности в инструменте и рассмотрите существующие системы пополнения запасов.
16. Система планово-предупредительного ремонта.
17. Совершенствование производственной инфраструктуры как фактор улучшения деятельности предприятия



**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература**

1. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Назаренко [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 140 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76050.html>
2. Экономика и управление производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.П. Богомолова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2015. — 288 с. — 978-5-00032-155-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50653.html>
3. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>

**6.2. Дополнительная литература**

1. Альбитер Л.М. Система управления производственной инфраструктурой промышленных комплексов [Электронный ресурс] : монография / Л.М. Альбитер. — Электрон. текстовые данные. — М. : Палеотип, 2010. — 152 с. — 978-5-94727-635-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10190.html>
2. Альбитер Л.М. Управление развитием производственной инфраструктуры промышленных комплексов [Электронный ресурс] : монография / Л.М. Альбитер. — Электрон. текстовые данные. — М. : Палеотип, 2011. — 220 с. — 978-5-94727-633-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10207.html>
3. Гусев А.А. Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений: Монография. — М.: Инфра-М, РИОР Серия - Научная мысль, 2015.

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
4. Лучшие идеи мастеров управления изменениями Джозеф Г.Бойетт, Джимми Т.Бойетт.

**6.4. Нормативные правовые документы**

Не используются.

**6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.google.com](http://www.google.com) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант
12. [www.economist.com/](http://www.economist.com/) - журнал The Economist
13. [www.ft.com](http://www.ft.com) / - газета The Financial Times
14. [www.forbes.com/management](http://www.forbes.com/management) / - Новости бизнеса (менеджмент)

15. [www.management.about.com](http://www.management.about.com) / - Управление и лидерство
16. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) / - Деловые новости
17. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) / - газета Коммерсантъ
18. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) / - газета Ведомости

#### **6.6. Иные источники**

1. Д.Кэмпбел, Дж.Стоунхаус, Б.Хьюстон. Стратегический менеджмент. М.: ООО«Издательство ПРОСПЕКТ», 2003
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер, с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)